

Майк Клейтон

Как говорить, чтобы вас слушали

Завладеть вниманием, удержать
его и донести свою мысль



Предисловие
Радислава Гандапаса

///pretext

КАК ГОВОРИТЬ, ЧТОБЫ ВАС СЛУШАЛИ

**ЗАВЛАДЕТЬ ВНИМАНИЕМ,
УДЕРЖАТЬ ЕГО И ДОНЕСТИ
СВОЮ МЫСЛЬ**

Майк Клейтон

Посвящается Эйду – мудрому другу, который всегда говорил так, что люди слушали

HOW TO SPEAK SO PEOPLE LISTEN

**GRAB THEIR ATTENTION AND GET
YOU MESSAGE HEARD**

Mike Clayton

PEARSON

КАК ГОВОРИТЬ, ЧТОБЫ ВАС СЛУШАЛИ

**ЗАВЛАДЕТЬ ВНИМАНИЕМ,
УДЕРЖАТЬ ЕГО И ДОНЕСТИ
СВОЮ МЫСЛЬ**

Майк Клейтон

Автор предисловия к русскому изданию Радислав Гандапас

Претекст
Москва
2016

УДК 808.5
ББК 83.7
К28

Майк Клейтон
K48 КАК ГОВОРИТЬ, ЧТОБЫ ВАС СЛУШАЛИ / Пер. с англ. – М.: Претекст, 2016. – 291 с. Ил. 27.
ISBN 978-5-98995-105-5

Речь и коммуникации — это удивительные достижения, которые отличают людей от животного мира. Но очень часто бывает так, что когда мы говорим, люди нас не слушают, поэтому в книге приводится описание барьеров, которые мешают общению, и разъясняются принципы, по которым строится правильное общение с людьми.

Книга состоит из четырех частей. В первой части «Говорим и слушаем» автор размышляет об устной речи вообще и говорит о том, как мы слушаем и, следовательно, какие задачи следует ставить перед собой, если вы хотите, чтобы люди вас слушали.

Вторую часть «Четыре ступени» составляют главы, посвященные вопросам: как найти тему для разговора; как привлечь внимание, когда вы готовы говорить; как донести свою мысль увлекательно и убедительно; как добиться эффективных результатов, учитывая психологию запоминания, влияния и убеждения.

В третьей части «Четыре ситуации» содержатся советы относительно того, как говорить, используя знания, полученные из предыдущих глав, чтобы люди слушали вас в различных ситуациях: в беседе, особенно когда вы преследуете определенную цель; в тяжелых разговорах, когда эмоции зашкаливают и ставки высоки; на собраниях — официальных и неформальных; на публичных выступлениях — перед большой и маленькой аудиторией.

Четвертая часть «Финальный аккорд» — это краткое резюме книги в двадцати пяти небольших разделах.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

УДК 808.5
ББК 83.7

Переводчик — Мария Чомахидзе-Доронина

Редактор — Анна Амелина

Корректор — Анна Амелина

Макет и верстка — Александр Былов

Дизайн обложки — Студия Артемия Лебедева, арт-директор Артемий

Лебедев, иллюстратор Антон Бугаев, верстальщик Ярослав Бондаренко

Данный перевод книги «HOW TO SPEAK SO PEOPLE LISTEN», первое издание, печатается с разрешения Pearson Education Limited.

ООО «Претекст» 125252, Москва, ул. Новопесчаная, д. 12
Телефон: (495) 774–1912, www.pretext.ru, info@pretext.ru

ISBN 978-5-98995-105-5 (рус.)
ISBN 978-0-273-78637-5 (англ.)

© Pearson Education Limited, 2013
© Студия Арт. Лебедева, дизайн обложки, 2015
© Претекст, авторизованный перевод, подготовка к изданию, 2016
Все права защищены.

Содержание

Предисловие к русскому изданию	9
Структура книги	11
ЧАСТЬ 1. ГОВОРИМ И СЛУШАЕМ	13
Глава 1. Размышляя об устной речи	15
Воздействие речи	18
Что мешает общению	19
Как правильно говорить	23
Глава 2. Приступим	25
Уровни воздействия устной речи	27
ЧАСТЬ 2. ЧЕТЫРЕ СТУПЕНИ	33
Глава 3. Что говорить	35
Тема разговора	37
Заинтересованность	39
Встречайтесь с людьми	40
Информированность	45
Как сформулировать свою точку зрения	48
Моменты озарения и взаимосвязи	49
Что делать / не делать, когда ищете тему для разговора	53
Глава 4. Как добиться внимания	55
Ваше появление	58
Ваше присутствие	66
Ваша зацепка	76
«Так держать!»	79
Что делать / не делать, чтобы привлечь внимание аудитории	81

Глава 5. Как донести свое сообщение	83
Увлékательность, убедительность и авторитетность	85
Презентация для современной аудитории	96
Убедительность: три секрета	
убедительной аргументации	105
Влиятельность: сила воздействия слов	115
Что делать / не делать, чтобы донести	
свое сообщение до слушателей	122
Глава 6. Результаты	125
Влияние и не только	127
Уровни понимания	128
Инструменты, которые помогут добиться результатов	133
Уважение	133
Психология	137
Убеждение	140
Запоминание	145
Что делать / не делать, чтобы получить результаты	147
ЧАСТЬ 3. КАК МЫ ГОВОРИМ	149
Глава 7. Беседа	151
Искусство общения	153
Основные навыки общения	156
Зрительный контакт	160
Умение слушать	160
Молчание	166
Телефонный разговор	167
Разговор без результата	170
Зрелое общение	172
Что делать / не делать во время беседы	179
Глава 8. Тяжелый разговор	181
Как создаются трудности	183
Как появляются истории	184
Инструменты тяжелых разговоров	187
Как управлять тяжелым разговором	190
Плохие новости	198
Непростые сообщения	200

Обсуждение	200
Испорченные отношения	201
Конфликт	204
Что делать / не делать во время тяжелого разговора	209
Глава 9. Встречи и собрания	211
Встречи важны	213
Разные типы собраний	214
Председатель собрания	215
Участие	223
Налаживание связей	226
Продажи	227
Вам должны поверить	228
Что делать /не делать на встречах и собраниях	231
Глава 10. Публичные выступления	233
Пять компонентов выступления	235
Стиль	238
Запоминание	242
Подача материала	247
Подготовка	247
Эффектное выступление	255
Вопросы и трудности	269
Что делать / не делать, чтобы эффективно подать свою речь	271
ЧАСТЬ 4. ФИНАЛЬНЫЙ АККОРД	273
Глава 11. Двадцать пять основных концепций для тех, кто хочет говорить так, чтобы их слушали	275
Общение и ответная реакция	277
Уровни устной речи	279
Истории, которые мы слышим	279
Умение слушать	280
Уровни понимания	280
Телефонный разговор	281
Как повлиять на аудиторию	281
Структурированный ответ	281

Общение внешнего и внутреннего круга	282
Откровенный диалог	282
Тяжелый разговор	283
Как восстановить отношения	283
Что сказать	284
Три секрета убеждения согласно Аристотелю	284
Этос	284
Психология убеждения	285
Умение рассказывать истории	285
Пять этапов выступления	286
Классическая структура	286
Современная презентация	287
Десять советов относительно стиля	287
Пять типов встреч	288
Председательство на собраниях	288
Участие в собраниях	289
Как добиться доверия	289
Заключительное слово	290
Об авторе	291

Предисловие к русскому изданию

Одна из моих дочерей, которой сейчас почти полтора года, постепенно начинает говорить. Каждый день в ее арсенале появляется одно-два новых слова. Слушаем ли мы ее? Конечно. Даже в нечленораздельных звуках мы стараемся распознать смысл. Правда, мы порой принимаем желаемое за действительное — за слово бессмысленный звук. Такое внимание со стороны родителей понятно и объяснимо. Но будут ли ее спустя годы так же внимательно слушать посторонние люди? Конечно, нет. Точнее, не будут, если только она не станет блестящим рассказчиком, квалифицированным оратором. Если она не овладеет приемами привлечения и удержания внимания, основанными на психологических законах восприятия информации.

Политик и телеведущий, менеджер и продавец, священник и преподаватель — вот только небольшая часть профессий, в которых ничего не значат любые навыки, если среди них нет навыка говорить так, чтобы тебя слушали. Вспомните лекции, после которых ничего не остается в голове. Вспомните выступления политиков, суть которых невозможно уловить. Но кроме профессиональной роли у нас есть роли социальные. Вспомните родителей, которые никак не могли найти с вами общий язык. Посмотрите на детей, которые не могут достучаться до родителей. Тысячи и тысячи семей распадаются или живут в постоянном страдании лишь оттого, что не в состоянии построить коммуникацию.

Майк Клейтон взялся за тему, если не самую важную, то одну из важнейших. Человек — единственное существо на Земле, которое использует для воздействия на других существ речь. И не только на других — человек способен и к самовнушению. Речь формировалась очень долго, но мастерство рассказчика, оратора, про-

поведника было доступно лишь подавляющему меньшинству во все времена. И это меньшинство во все времена получало больше шансов на власть и успех. Таким образом, Майк Клейтон мог бы назвать свою книгу «Как говорить, чтобы добиться успеха». Успеха в бизнесе и политике, успеха финансового и творческого, успеха в любви и воспитании детей.

Мне довелось четверть века изучать тему инструментов повышения эффективности коммуникации. Разумеется, мне пришлось прочитать сотни книг и статей по этой проблеме. К сожалению, авторы многих из них, как ни парадоксально, сами не научились владеть словом, и чтение давалось с трудом. Книгу Майка Клейтона вам будет читать легко. Точные определения, яркие метафоры, уместная ирония, легкий слог. Автор, несомненно, сам владеет теми секретами, которыми делится с читателем. Но самое главное — автор убедителен. Уже с первых страниц он заражает своими идеями и побуждает двигаться дальше.

Уступаю место мастеру слова, автору блестящей книги «Как говорить, чтобы вас слушали» Майку Клейтону. Слушайте его, чтобы вас слушали.

Радислав Гандапас
бизнес-тренер

Структура книги

Свою книгу я разделил на четыре части. В первой части «Говорим и слушаем» (главы 1 и 2) мы поразмышляем об устной речи вообще и поговорим о том, как мы слушаем и, следовательно, какие задачи следует ставить перед собой, если вы хотите, чтобы люди вас слушали.

Вторую часть я назвал «Четыре ступени». В нее вошли главы 3 – 6, посвященные соответственно вопросам:

3 – как найти тему для разговора;

4 – как привлечь внимание, когда вы готовы говорить;

5 – как донести свою мысль увлекательно и убедительно;

6 – как добиться эффективных результатов, учитывая психологию запоминания, влияния и убеждения.

Главы 7 – 10 образуют третью часть, которую я назвал «Четыре ситуации». Здесь я дам вам советы относительно того, как говорить, используя знания, полученные из предыдущих глав, чтобы люди слушали вас в различных ситуациях:

7 – в беседе, особенно когда вы преследуете определенную цель;

8 – в тяжелых разговорах, когда эмоции зашкаливают и ставки высоки;

9 – на собраниях – официальных и неформальных;

10 – на публичных выступлениях – перед большой и маленькой аудиторией.

Четвёртая часть «Финальный аккорд» (глава 11) – это краткое резюме книги в двадцати пяти небольших разделах.

часть

1

Говорим и слушаем

глава

1

Размышляя
об устной речи

Устная речь и умение общаться, используя ее, – удивительные достижения коммуникационной культуры, которые отличают людей от животных. Однако часто мы говорим, но люди не слушают нас, так что в этой главе мы обозначим препятствия, которые мешают общаться, а также принципы успешного общения.

Часто ли вы говорите в течение дня?

Сотни, тысячу раз?

И каждый раз вы надеетесь, что люди обратят на вас внимание, что они услышат вас. Потому что вы хотите убедить, повлиять, донести свою мысль или рассказать что-то. Но ничего не получится, если люди не услышат вас.

Умение говорить так, чтобы люди слушали, – жизненно необходимый деловой навык на всех этапах вашей карьеры. К тому же этот навык пригодится и дома, в общении с друзьями, в социальной жизни. Общение – вероятно, важнейшая часть человеческой жизни. Без общения нам становится грустно, мы злимся или впадаем в депрессию. Однако, как правило, мы принимаем общение как должное. Я говорю, а люди слушают.

Но ведь нередко вы, делясь интересными, на ваш взгляд, идеями на собраниях, видите, что никто не обращает внимания на то, что вы говорите. И вот вы сидите и думаете: «Почему же никто не услышал меня?». Вы знаете, что ваша мысль действительно важная и умная, но ее не восприняли.

Или, например, вам нужно провести презентацию. Вы хорошо подготовились, охватили все темы и вопросы, но через несколько минут после начала выступления вы поняли, что слушатели отвлеклись. В середине

презентации вы отчаянно пытаетесь зацепить их внимание, но не знаете как, и поэтому к концу выступления вы измучились настолько, что радуетесь, когда наконец этот ужас закончился. Далее следуют вялые хлопки – даже не аплодисменты, и никаких вопросов.

А на встрече с потенциальным клиентом в отделе продаж бывает и того хуже – как будто ни одно ваше слово не имеет никакого смысла для него. Он упрямо возвращается к одному и тому же вопросу, и к концу встречи у вас не остается сомнений, что он купит менее качественный продукт по завышенной цене у вашего конкурента.

В чем же дело?

Скорее всего, идея не ваша и тема презентации не ваша, а предлагаемый покупателю продукт вам совершенно не интересен. Вероятно, вы говорили, а люди просто не слушали вас.

Для того и нужна моя книга – показать вам, как говорить, чтобы люди слушали, будь то выступление перед большой аудиторией на конференции или непринужденный разговор с коллегой. Моя цель – помочь вам формулировать свои мысли эффективно, убедительно и увлекательно.

В этой книге я даю много советов и предлагаю много методов, стратегий и техник, планов и подсказок, которые помогут вам говорить так, чтобы люди обратили на вас внимание и действительно услышали то, что вы хотите сказать.

И это еще не всё: если вы последуете моим советам, люди будут не просто слушать – они поймут вас, вы сможете их убедить и побудить к действиям.

Воздействие речи

Устная речь оказывает огромное влияние на развитие человечества: она может вдохновить на великие дела и подтолкнуть к ужасающим злодеяниям. Устная речь может укрепить самосознание нации, изменить вос-

приятие жизни целого поколения и внедрить неизгладимые образы.

На физическом уровне утрата способности эффективно говорить – то есть потеря голоса – может вызвать чувство беспомощности и никчемности в мире, где нам постоянно приходится общаться. Любой человек, утративший способность эффективно общаться, либо временно, либо навсегда, знаком с чувством разочарования, к которому приводят все попытки докричаться до мира, выстроенного вокруг принципа эффективного устного общения.

Что мешает общению

Физическая неспособность говорить – лишь одно из препятствий к эффективному общению; существует множество других.

Вам есть что сказать?

- **Идеи**

Во-первых, чтобы вызвать интерес, ваши идеи должны быть новыми, или вы должны предложить новый метод восприятия идей либо более эффективный способ их формулировки.

- **Сомнения**

Если вы сомневаетесь в том, что хотите сказать, во всех ваших словах люди услышат только одно – неуверенность. Рассматривая сложный вопрос, нужно рассказать о его тонкостях и «подводных камнях»; но если вы в своей речи проявите нетвердость убеждений, это резко снизит эффективность ваших слов.

Как овладеть вниманием людей

- **Восприятие**

Что слышат люди? Они обращают на вас внимание и прислушиваются к вашим словам? Если да, то

слышат ли они именно то, что вы хотите сказать, улавливают ли они вашу мысль, готовы ли они подумать об этом и перейти к действиям?

Как эффективно сформулировать мысль

- **Культура**

Каждый из нас привносит в свою речь что-то из своей субкультуры. Иногда некоторые элементы этой субкультуры чужды нашим слушателям и могут создать дополнительные препятствия для общения.

- **Язык**

Даже у людей, говорящих на одном языке, есть лингвистические различия – например, региональный акцент или диалекты. Разные слои общества выражаются по-разному, мужчины и женщины тоже используют разные слова и обороты речи, этнические группы стараются сохранить свои диалекты, а молодежь вносит свои правила. Кроме того, у каждого из нас есть свой личный стиль общения.

- **Значение**

Смысл, который мы извлекаем из услышанного, редко в точности соответствует тому, что хотел сказать человек. Мы фильтруем услышанное в соответствии со своим опытом, предрассудками, убеждениями, ценностями и штампами и создаем свою собственную интерпретацию. Так что, даже когда мы слышим всё, что говорит человек, именно так, как он это говорит, мы не можем понять всё, что он хотел сказать, именно так, как это подразумевалось.

Как добиться нужного воздействия и результатов

- **Эмоции**

Ваши эмоции влияют на речь, и если вы умеете контролировать их, то они оказывают на слушателей

нужное воздействие, а в противном случае, выдавая ваше моральное состояние – страх, враждебность, предубеждение или неуместную сентиментальность, разрушают доверие к вам.

- **Технологии**

Когда речь передается с использованием коммуникационных технологий, ее потенциальное воздействие (как положительное, так и отрицательное) возрастает с огромной силой. Значительная часть современной устной культуры распространяется с помощью аудиозаписи и трансляции, а это говорит о том, что технологии стали важной частью многих выступлений.

- **Психология**

Чтобы стать успешным оратором, нужно понимать психологию людей – как они слушают и воспринимают то, что вы говорите. Эти знания могут значительно развить вашу способность оказывать влияние и убеждать, заставляя запомнить сказанное и побуждать к действиям. Без этих знаний ваши слова просто утонут в пустоте.

Удивительно, что мы вообще способны общаться, так как у каждого при общении выявляются свои привычки и особенности... Многие из них размыывают или искажают смысл сказанного. К сожалению, нелегко избавиться от вредных привычек, так что эта книга посвящена приобретению новых привычек, с помощью которых вы можете «переделать» старые.



НАУЧНЫЕ ДАННЫЕ: ПРИВЫЧКИ

Привычки отражают повторяющиеся схемы мозговой активности в определенных областях мозга – как правило, в базальных ядрах. Каждый раз, когда привычное действие повторяется, эти схемы закреп-

ляются; более того, «центр удовольствий» мозга дает нам в этом случае чувство благополучия. Привычки не только усиливаются со временем, но и закрепляются настолько, что избавиться от них крайне сложно. Это утомительно, так как префронтальная кора головного мозга, где происходит планирование новых действий, требует дополнительной энергии. Более того, когда мы делаем что-то новое, миндалевидная железа вырабатывает чувство страха, призывает отказаться от каких-либо изменений. Однако есть и хорошие новости. Базальные ядра можно перепрограммировать, чтобы закрепить новые привычки. Этот процесс делится на два этапа.

Этап 1. Внимание

Обратите внимание на события, которые подталкивают к привычному поведению. Теперь сосредоточьтесь на новых мыслях и новом поведении, которым вы хотите заменить привычное.

Этап 2. Повторение

Измените свое поведение и обратите внимание на то, что вы сделали. Возможно, вам не удалось полностью преодолеть привычку, но важно зафиксировать в голове успех, каким бы маленьким он ни был, вместо того чтобы заикливаться на неудачах. Повторите процесс, и постепенно новые привычки вытеснят старые.

Первый этап облегчает процесс. Вместо того чтобы преодолевать старые привычки, вы сначала концентрируетесь на новом типе поведения, а это не так сложно. Новая привычка не вызывает никакого страха – имеется в виду умение обращать внимание на ваше поведение. Второй этап – это реальные действия, которые приводят к успеху. Повторение позволяет изменить не только ваши привычки, но и впечатление, которое вы производите на других, и, возможно, даже вашу личность.

Как правильно говорить

Успешное общение строится вокруг умения контролировать ситуацию. Это можно представить в виде четырехшагового процесса:

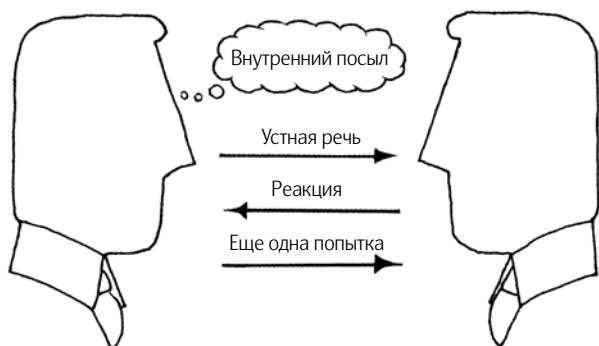


Рис. 1. Общение и ответная реакция

Как показано на рисунке, первый шаг – решить, что вы хотите сказать: что вы хотите донести до меня, что я в результате должен понять или сделать. Потом вы говорите, формулируя свои мысли максимально эффективно, учитывая ваши знания обо мне, мои культурные особенности и особенности моего языка.

Если вы остановитесь на этом, возможность удерживать мое внимание и повлиять на меня будет зависеть, в общем-то, от случая. Возьмите ситуацию в свои руки и обратите внимание на мою реакцию. Я понял вас? Что я делаю? Как я реагирую? Всё, что вы замечаете, – это информация, которая поможет отшлифовать ваши навыки устных коммуникаций и оптимизировать их под мои потребности.

Теперь попробуйте снова. Если моя реакция отличается от того, к чему вы стремились, попробуйте выразить свою мысль по-другому. Как часто бывает в жизни, правильное восприятие и гибкий подход – ключевые факторы успеха.

Эта книга посвящена успешному общению лицом к лицу. Для этого вам придется овладеть многими навы-

ками, и устная речь – один из них. А умение говорить так, чтобы люди слушали вас, опирается на все эти навыки, так что человек, который стремится быть услышанным, должен еще уметь:

- слушать (золотое умение)¹;
- молчать¹;
- воздействовать на мышление;
- задавать вопросы;
- выбирать позу;
- следить за своей жестикуляцией;
- понимать язык жестов;
- замечать детали;
- следить за интонацией и выражением лица, чтобы не допустить неверной интерпретации своих идей;
- вести устную беседу¹.

¹ Для глухих умение слушать, молчать и говорить заменяется на умение видеть, молчать и жестикулировать. Язык жестов глухонемых – такая же речь, как и устная, с точки зрения передачи информации, идей и эмоций. К сожалению, я не владею этой темой, так что посвящаю данную книгу именно устной речи.

«Если человек не способен говорить, он должен хранить молчание». Людвиг Витгенштейн

глава

2

Приступим

Эта книга об устной речи, то есть об умении сообщать свои идеи, мысли и чувства другим людям с помощью слов. Но что означает «сообщать»? В этой главе мы поговорим о том, что умение говорить так, чтобы люди слушали, – это только начало, нужно еще, чтобы они поняли вас, согласились с вами, запомнили сказанное и действовали. Итак, что же этому мешает? Я также расскажу о ментальных фильтрах, которые преобразуют то, что я говорю, в то, что вы слышите.

Уровни воздействия устной речи

Моя цель – помочь вам говорить эффективно. Говорить так, чтобы люди слушали, – лишь первый шаг. Мне бы хотелось, чтобы вы научились говорить увлекательно, убедительно и авторитетно. Эти три принципа помогут вам овладеть шестью уровнями воздействия устной речи.

Уровень 1. Как говорить, чтобы люди слушали.

Уровень 2. Как говорить, чтобы люди поняли.

Уровень 3. Как говорить, чтобы люди поняли то, что вы хотели донести до них.

Уровень 4. Как говорить, чтобы люди согласились с вами.

Уровень 5. Как говорить, чтобы люди запомнили то, что вам хотелось бы.

Уровень 6. Как говорить, чтобы люди думали или делали то, что вы хотите.

Увлекательно	Уровень 1. Как говорить, чтобы люди слушали
	Уровень 2. Как говорить, чтобы люди поняли
Убедительно	Уровень 3. Как говорить, чтобы люди поняли то, что вы хотели донести до них
	Уровень 4. Как говорить, чтобы люди согласились с вами
Авторитетно	Уровень 5. Как говорить, чтобы люди запомнили то, что вам хотелось бы
	Уровень 6. Как говорить, чтобы люди думали или делали то, что вы хотите

Рис. 2. Шесть уровней воздействия устной речи

Первый уровень предполагает умение говорить увлекательно и энергично, чтобы людям хотелось слушать и чтобы они продолжали слушать, а второй уровень предполагает умение формулировать информацию так, чтобы она легко усваивалась.

Уровни три и четыре требуют дополнительных умений: умений объяснять свои мысли четко и понятно и аргументировать их должным образом. Чтобы достичь пятого и шестого уровней, придется научиться говорить авторитетно, используя психологические и эмоциональные факторы, чтобы повлиять на мышление и поведение аудитории.

Ментальные фильтры

Я мог бы облегчить себе задачу и ограничиться в этой книге только первым уровнем. Как вы понимаете, все мы умеем говорить так, чтобы люди слушали. Мы любим разговаривать, и для нас естественно рассказывать что-то и слушать друг друга. На автобусной остановке, у походного костра, устроившись перед экраном телевизора, мы проводим много времени, слушая других. Если вы можете что-то рассказать, скорее всего, вас выслушают.

Как правило, умение рассказывать истории недооценивается в бизнес-контексте.

История (рассказ, повествование) – это представление о мире. Она креативна, потому что преобразует и видоизменяет фактический опыт, чтобы представить его по-новому. Она познавательна, потому что формулирует универсальные истины или правила. И она проще, чем реальный мир, в котором мы все живем, так как информация, содержащаяся в ней, отфильтрована – какие-то факты освещены, а какие-то остались за бортом.

Истории позволяют нам представить определенную точку зрения, направить внимание аудитории и помочь ей найти личностную связь с темой.

Рассказывая историю, вы ассимилируете огромное количество информации о мире, осмысляете ее с помощью своих методов мышления, и в итоге в виде истории формулируется ваше восприятие мира. История – это не реальность: это преобразованный, иногда искривленный, утрированный фрагмент реального мира, где пробелы в вашем опыте заполняются вашей мудростью и догадками. Именно за это люди и любят истории.

Ваши методы мышления создают «ментальные фильтры». Их действие – это процессы, с помощью которых мозг обрабатывает текущий опыт с точки зрения прошлого опыта, уже сформировавшихся ценностей, убеждений и предрассудков и создает определенное видение мира. Мозг выбирает, на чем сосредоточиться, отменяя огромное количество информации, которую считает неактуальной. Он интерпретирует и искажает ваш опыт, стараясь вписать его в привычные шаблоны, а если это не удастся, он пытается обобщить ваш опыт и создать новый шаблон, чтобы интерпретировать будущие события. Самые лучшие истории представляют собой обобщенный опыт – мастерски отобранный, осмысленный и измененный, чтобы сформулировать важные мысли и правила, из которых можно извлечь ценный урок. Худшие истории тоже искажают реальные факты, однако подталкивают при этом к неверному выбору.



ПРИМЕР

Ирена сотрудничала с Nurdle Trading десять лет назад. В то время бонусная схема Nurdle побуждала многих торговых агентов компании обещать высокий уровень обслуживания и качества товаров, что на самом деле не соответствовало действительности. За последние пять лет новое руководство изменило всю культуру компании и усовершенствовало товарное предложение. Однако когда Ирена прочитала отчет своей команды о выборе поставщиков после анализа конкурентных предложений, она не согласилась, что Nurdle – лучший выбор, несмотря на результаты независимой проверки и блестящие отзывы. Ей казалось, что эта оценка не отражала реальной ситуации, и она не доверяла никому из Nurdle.

В этом примере ментальные фильтры Ирены возникли в результате ее личного опыта, который оказал на нее сильнейшее воздействие. Формирование фильтров может также зависеть от вашего воспитания и отношения окружающих людей, общественных и культурных традиций, ваших ценностей и веры, образования и подготовки и, конечно, от ваших личностных качеств.

Кстати, наши фильтры меняются каждый день и даже чаще – в зависимости от перепадов настроения. Успех может внушить вам оптимизм, а неудача заставит бояться малейшего риска.

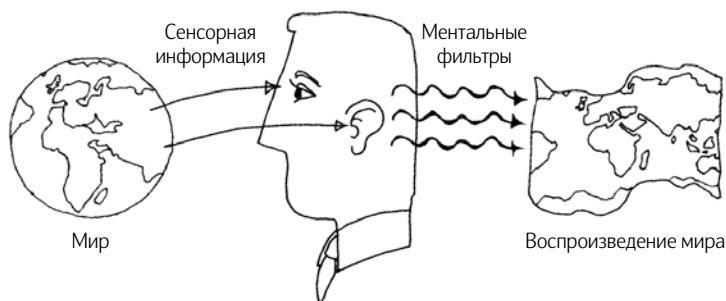


Рис. 3. Как мы рассказываем истории

Если вы рассказываете мне историю – увлекательную историю, я послушаю вас. Но, пока я слушаю вашу историю, мои собственные ментальные фильтры не бездействуют – они искажают, отфильтровывают и обобщают то, что я слышу. Мое понимание ваших мыслей зависит от истории, которую я создаю в своей голове, а не от той истории, которую рассказываете вы. Умение говорить на третьем уровне – так, чтобы я понял вашу историю, означает умение так формулировать свои мысли, чтобы история, которая сформируется в моей голове, практически ничем не отличалась от вашей истории.



ПРИМЕР

Фил – талантливый менеджер, недавно получивший повышение, однако ему все еще не хватает уверенности для выполнения новых обязанностей. Когда его босс Карло предлагает Филу пройти продвинутый курс менеджерских навыков, Фил думает, что Карло сомневается в его компетентности. На самом деле Карло нравилось, как Фил работает, просто он решил, что дополнительный тренинг лишь укрепит уверенность Филадельфия.

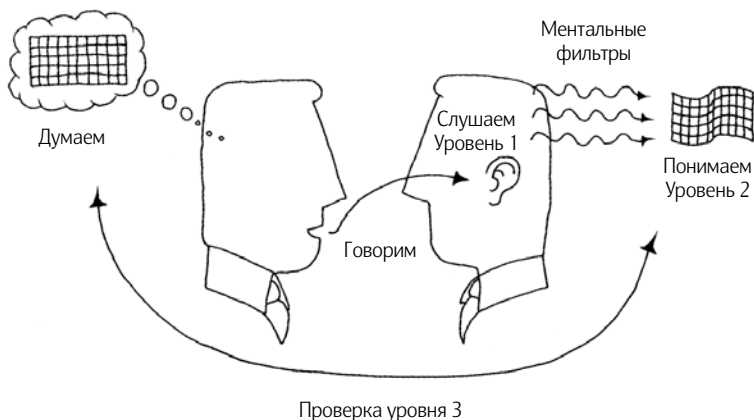


Рис. 4. Как мы говорим и слушаем

Перед вами, как перед рассказчиком, стоит сложнейшая задача. Для полноценного общения вы должны увлечь меня интересной, захватывающей историей. Вы должны помочь мне понять, что вы говорите и что вы имеете в виду, четко и убедительно аргументируя свою речь.

А если вы хотите говорить на уровнях 5 и 6, нужно говорить авторитетно, чтобы повлиять на мои мысли, убеждения и действия.

часть

2

Четыре ступени

глава

3

Что говорить

Люди будут слушать вас, только если вы можете рассказать что-то интересное. При таком огромном количестве отвлекающих факторов вокруг нас мозгу легче всего цепляться за самые яркие сигналы. Если тот или иной сигнал не удовлетворит его ожиданий, мозг перестанет уделять ему внимание и примется за поиски новых, более стимулирующих сигналов.

Когда вы говорите, нужно удерживать определенный уровень интереса – превышающий «шум» других отвлекающих факторов. Это предполагает более динамичную форму подачи материала, способную захватить наше внимание, а также увлекательное повествование, которое, словно поток, легко и ненавязчиво несет нас к определенной цели, периодически удивляя, чтобы напомнить, почему мы хотим дослушать до конца, и, самое главное, – содержание, которое интригует, заинтересовывает и побуждает мыслить.

В этой главе вы поговорим о том, как найти интересные идеи, выстроить из них повествование и высказать мнения, которые людям захочется слушать.

Тема разговора

Всем есть что сказать. Объем информации, которым обладает каждый из нас, растет как на дрожжах. В библиотеке Конгресса собрано более 150 миллионов наименований на 1340 километрах полок, и количество растет по 10 000 наименований каждый день. Но это лишь капля в море: если напечатать всю электронную информацию, которую мы выдаем ежедневно, понадо-

бятся еще сотни миллиардов километров полук. Кстати, Плутон находится на расстоянии примерно шести миллиардов километров от Солнца.

Так что, если хотите найти интересную тему для разговора, придется преодолеть гигантскую конкуренцию. Однако есть и хорошая новость – существует фантастическое количество материала для изучения и обучения, который можно использовать для поиска новых идей.

Необязательно искать что-то новое

Если хотите, чтобы я вас слушал, необязательно искать что-то новое, довольно найти новый и интересный способ сформулировать то, что вы знаете. Найдите способ развлечь и удивить меня, стимулировать воображение и заставить задуматься, ответить на мои вопросы и решить мои проблемы. Материала для этого более чем достаточно.



ПРИМЕР

Руководитель, которого я консультировал, хотел организовать презентацию, чтобы стимулировать продажи фруктов, импортируемых его компанией. Его потенциальные клиенты прекрасно знали все способы оценки качества и все особенности процесса вывода фруктов на рынок. Но он хотел увлечь и удивить свою аудиторию, чтобы возможные покупатели увидели продукцию его компании в новом, позитивном свете. Поэтому мы сразу отменили в сторону весь знакомый, традиционный материал и начали презентацию с изображения розового куста. Он рассказал аудитории, сколько розовых кустов посадили их садоводы в прошлом году, и спросил: «Почему?». Чтобы ответить на этот вопрос, он показал красивую фотографию пчелы и объяснил, как пчелы опыляют апельсиновые деревья, добавив, что пчел больше привлекают кусты роз, поэтому садоводы сажают розовые кусты в конце рядов апель-

синовых деревьев. Рассказ о розах и пчелах позволил ему говорить о качестве его фруктов и методах выращивания совершенно по-новому, увлекательно и оригинально.

Только имея хороший материал, можно выстроить интересную речь, так что, прежде чем обсудить, как сформулировать свою идею без пустой болтовни, и в то же время не впадая в чрезмерный лаконизм, поговорим о том, где найти идеи.

Заинтересованность

Чтобы заинтересовать слушателей, нужно самому интересоваться. Любопытство – вероятно, важнейшее качество всех, кто хочет заинтересовать людей и говорить о том, что интересно другим.

Интересуйтесь людьми и тем, что для них важно: их увлечениями и личностными качествами, их победами и трагедиями, их друзьями и семьей. Людям будет интересно общаться с вами, если вы покажете, что вам небезразлична их жизнь и что вы знаете интересные истории из их жизни.

Интересуйтесь событиями: текущими делами, миллионом ежедневных событий, которые формируют жизнь общества, крупными историческими событиями, небольшими преобразованиями, которые ведут к серьезным переменам. Это дает пищу для размышлений людям, питающим слабость к различным прогнозам и предсказаниям.

Интересуйтесь идеями в различных областях: политике, философии, науке, инженерном деле, социологии, антропологии, психологии, дизайне, искусстве, музыке, театре, литературе. Идеи – источник интересного рас-

сказа, а также фильтры, через которые можно воспринимать истории и события, позволяя преобразовать их в удивительные образы и примеры, которые завладеют воображением слушателей.

Заинтересованность – это способность признать, что все может быть интересным, если подключить воображение. Все может стать источником ценных знаний и идей. Людям скучно, когда мы рассказываем об интересных вещах сухо и однообразно. Итак, учитывая фантастические возможности, которыми вы обладаете, давайте найдем интересные темы для разговора.

Встречайтесь с людьми

Огромный источник информации в обществе – само общество: люди, которые составляют его. Чем больше людей, с которыми вы общаетесь и к которым проявляете интерес, тем больше у вас идей и историй.

К сожалению, многие из нас боятся разговаривать с людьми, особенно с незнакомыми. Однако именно новые, незнакомые люди могут предложить нам больше всего интересной информации, так что если перспектива разговаривать с людьми не вызывает у вас ни малейшего восторга, пора вам овладеть искусством устной беседы.

Искусство устной беседы

Забудьте про «выстраивание связей» и давление, которое оказывает на вас необходимость карьерного роста, то есть про расширение списка нужных людей: к которым вы можете обратиться за помощью, которых можете использовать ради выгоды или которым можете продать что-то. Вместо этого сосредоточьтесь на одном навыке, который поможет вам не только найти интересные темы для разговора, но и познать радость настоящего человеческого общения, создать реальную связь с человеком, добиться уважения, симпатии и в итоге – дружбы, на искусстве устной беседы.

Где бы вы ни были, используйте любую возможность, чтобы поговорить с людьми. Если вы пришли в незнакомую компанию одни, то это упрощает задачу, если вы пришли с другом, родственником или коллегой, то, скорее всего, вы будете общаться именно с ним.

Если вам не по себе при мысли о том, что нужно подойти к незнакомому человеку и заговорить с ним, подумайте, как вам приятно, когда кто-то подходит к вам и представляется. Эти люди кажутся вам уверенными и спокойными. Но, скорее всего, это не так: они наверняка просто решились на этот шаг. Если вы сделаете это и представитесь, например, мне, именно вы покажетесь мне уверенным, владеющим ситуацией. Я отреагирую дружелюбно и тепло, радуясь, что благодаря вам я уже не чувствую себя изолированным в группе.

Попробуйте...

Когда вы входите в комнату, где много незнакомых людей, выберите человека в самом дальнем конце – того, кто стоит один. Затем выпрямитесь, медленно, но уверенно подойдите к нему, здороваясь со знакомыми людьми вежливой улыбкой, кивком головы или просто словом «здравствуйте». Когда дойдете до вашей цели, дайте этому человеку почувствовать, что он особенный. Представьте: «Здравствуйте, не мог не обратить на вас внимания, я...». Лучше всего сделать комплимент. А еще лучше до того, как вы подойдете к человеку, выяснить, кто он: «Здравствуйте, Джейми, я надеялся поговорить с вами. Я...».

Если это неуместно, можно воспользоваться беспроблемным методом: поговорить о том, где вы находитесь. Либо поделитесь своим мнением об этом месте, либо попросите человека поделиться его мнением. Это всегда срабатывает, потому что эта тема общая для вас обоих и сразу же вызывает ответную реакцию.

Как начать беседу: несколько полезных советов.

Найдите интересный способ, чтобы представиться.

Подумайте, что в вашей работе может заинтересовать людей. Надеюсь, ваша работа кажется вам интересной, но почему она должна интересовать меня? Адаптируйте описание вашей деятельности к интересу человека, который спрашивает: «Чем вы занимаетесь?». Если вы занимаетесь торговлей, удержитесь от искушения продать что-то своему собеседнику. Вместо этого создайте интригу. Например, вместо «Я продаю обувь экстра-класса» (скучно) попробуйте так: «Я помогаю людям с радостью провести весь день на ногах».

Когда встречаетесь с людьми, задавайте вопросы, проявляйте интерес.

Ведь именно для этого вы и пришли. Но это также наиболее эффективный способ добиться взаимопонимания и выстроить отношения. Поощряйте общение, задавая открытые вопросы: «Расскажите о себе» или «Что вас сейчас больше всего интересует?». Если вас что-то особенно заинтересовало в словах собеседника, задайте более конкретные, уточняющие вопросы. Люди радуются, когда видят, что вы хотели бы узнать их поближе, и они с удовольствием расскажут все подробно. Вопросы позволяют контролировать и направлять беседу, а также проявить уважение к собеседнику.

О вопросах и умении слушать мы поговорим в главе 7, когда речь пойдет о беседах.

Больше всего на свете я интересуюсь... собой.

Поэтому, если вы спросите меня обо мне, я буду в восторге от нашей беседы. Это прекрасная возможность узнать о моем опыте, чтобы заимствовать истории и анекдоты; о моих мыслях, чтобы проверить, оценить и, может быть, подкорректировать свои мысли; и о моих профессиональных знаниях, чтобы пополнить свою копилку знаний. Никогда не знаешь, когда обры-

вок информации, услышанный сегодня, окажется актуальным для вашей беседы или выступления в будущем.

Пусть неформальный разговор перерастет в приятную беседу.

По мере того как вы переходите от поверхностной болтовни к более основательному обмену информацией, в игру вступают различные техники ведения беседы, а важнейшая из них – умение обнаруживать и использовать «зацепки».

Когда я говорю или отвечаю на вопрос, я обычно даю немного больше информации, чем меня просят. Эта дополнительная информация представляет собой зацепку, которая позволяет собеседнику сформулировать следующий вопрос, чтобы продолжить беседу.

– Вы вернулись из деловой поездки? Куда вы ездили?

– На Мальту. Потрясающее место.

– Правда? А что вас так потрясло?

Эти зацепки можно использовать сразу же или вернуться к ним позже. Так вы покажете, кроме всего прочего, что вы слушаете меня, а это прекрасный комплимент, который позволит мне думать о вас намного лучше.

Что если нет зацепки?

Некоторые люди не любят много разговаривать и даже на самые открытые вопросы отвечают коротко, не давая никакой зацепки для следующего вопроса. Если вы все-таки продолжите задавать вопросы, вам обоим покажется, будто вы ведете допрос, а не беседу. Так что варьируйте свой подход, например, так:

– Где находился завод, который вы инспектировали?

– На Мальте.

– Я не бывал там; вам там понравилось?

– Да, там интересно.

– Да? А что там интересного?

Это «выпытывающие вопросы», призванные понудить раскрыть слишком краткие ответы. Чтобы все получилось, избегайте любых намеков на допрос, так что используйте язык тела, поощряющий к развернутому ответу: немного наклонитесь вперед, разверните одну или обе ладони вверх и смотрите собеседнику в глаза, чтобы показать интерес. Протяните последний слог вашего «выпытывающего вопроса», чтобы подчеркнуть, что вопрос искренний, затем слегка откиньтесь назад, чтобы спокойно выслушать ответ. Обычно несколько выпытывающих вопросов помогают разговаривать даже самого молчаливого и необщительного собеседника.

Как подготовиться к беседе

Иногда есть возможность заранее подготовиться к беседе. Например, если вы встречаетесь с людьми, о которых уже что-то слышали, или с предпринимателями, с которыми хотели бы сотрудничать, или с коллегами вашего партнера, с которыми вы хотели бы наладить отношения. Если есть возможность, подготовьтесь заранее.

Расспросите об этих людях или поищите информацию о них – чем они интересуются. Также найдите информацию об их организациях, узнайте, чем они занимаются, каковы в этих кругах злободневные темы и, возможно, принятый профессиональный жаргон.

Сейчас это сделать легче, чем когда-либо. Зайдите на их веб-сайт, на сайт их компании, на сайт промышленной или торговой ассоциации, почитайте блоги, торговые журналы, листовки, воспользуйтесь общественными СМИ, которые предлагают огромный объем информации о людях. Если речь идет о бизнесе, лучше всего зайти на такие общественные сайты, как LinkedIn или Plaxo, либо использовать более индивидуальные каналы информации – About.me и VisualCV. Кстати, если вы опираетесь на информацию, собранную только в общественных сетях, например, Facebook, собе-

седник может воспринять это как вторжение в личную жизнь.

Попробуйте...

Когда мы общаемся с членами другой группы на их жаргоне или сленге (который лингвисты называют арго), мы становимся частью этой группы – если сделать это правильно. Если вы подготовитесь заранее, выясните значение слов арго и затем правильно их используете в речи, это поможет наладить связь с собеседниками и быть принятым в их группу.

Общаясь с незнакомыми людьми, слушайте и запоминайте непривычные слова и фразы. Попросите объяснить их значение, а затем, используя их в своей речи, проверьте реакцию собеседников. Прежде чем встретиться с потенциальными деловыми партнерами, клиентами или спонсорами, тщательно изучите их арго. Это поможет вам эффективно общаться.

Информированность

Никогда никуда не приезжайте, не приготовив предварительно интересные новости, которыми можно будет поделиться. Еще лучше – регулярно отслеживайте все важные новости, чтобы затем обсудить их. Место встречи определяет круг новостей, которые могут заинтересовать людей: например, в местном спортивном клубе людей интересуют новости о соревнованиях по футболу, турнирах по теннису или легкой атлетике. Пригодятся новости о собрании городского совета, о политике, а также почерпнутые из местных газет. На встрече друзей можно обсудить важнейшие события дня, последние достижения медицины или новости шоу-бизнеса. На деловой встрече крайне важно быть в курсе последних новостей вашей индустрии, так что торговая и профессиональная пресса должна стать приоритетом.

Кроме того, найдите парочку хороших блогов или веб-сайтов, чтобы регулярно просматривать их. Иногда есть возможность подписаться на новости, чтобы их присылали на вашу электронную почту ежедневно или раз в неделю.

Новые идеи

Регулярно ищите новые идеи, которые могли бы стимулировать креативное мышление и стать темой для разговора, а также познакомить вас с новым, интересным взглядом на вещи. Источников множество.

Итак, десять лучших источников для поиска идей и вдохновения

1. **Газеты** – особенно главная статья номера. Во всех качественных газетах отслеживайте разделы политики и бизнеса, касающиеся вашей области деятельности.
2. **Журналы.** Чтобы быть хорошо информированным, читайте профессиональные и торговые журналы, а чтобы стимулировать идеи, раз в месяц покупайте новый журнал, выбранный наугад.
3. **Блоги.** Выбирайте блоги не только по своим профессиональным и личностным интересам; читайте самые разные блоги. Тем множество, например: <http://www.typepad.com/>, <http://blogsofnote.blogspot.co.uk/>, <http://wordpress.com/#!/fresh/>
4. **Обзор текущих событий на телевидении и документальные программы** часто актуальны для бизнеса. Следите за новостями и анализируйте, как они связаны с работой вашей компании. Если какая-либо новость или передача имеет прямое отношение к вам, запишите ее, чтобы позднее изучить детально.

5. **Драматические произведения.** Качественная телепостановка, кино или спектакль – постоянный источник идей, новых мнений и, конечно же, историй. Большинство из них, казалось бы, никак не связаны с бизнесом, однако некоторые очень даже актуальны.
6. **Семинары, конференции и тренинги.** Воспринимайте их не как панацею от ваших проблем, а как источник блестящих идей, которые можно применить в вашей работе.
7. **Выставки, галереи и музеи.** Здесь можно найти замечательные экспонаты, которые могут навести на мысль, как формулировать идеи на работе, а также стать просто темой для разговора. Многие выставки спонсируются именно вашей отраслью и могут быть напрямую связаны с ней; ищите их.
8. **Доски объявлений и другие рекламные материалы,** которые можно найти в городе, – все это пища для ума, а также информация для отдела маркетинга и продаж.
9. **Информационные табло** в библиотеках, общественных зданиях, больницах и школах – куда бы вы ни отправились, будьте внимательны, и вы найдете множество неожиданных полезных идей. Иногда можно даже отыскать выгодные коммерческие предложения.
10. **Листовки, буклеты и брошюры** о достопримечательностях, информационные листки библиотек, музеев, галерей, общественных или коммерческих предприятий – все это примеры коммуникаций, из которых можно почерпнуть массу полезной информации. Когда я вел тренинги по проект-менеджменту, я нашел брошю-

ру о Milestone Society, которая навела меня на мысль о том, как помочь людям понять важный принцип проект-менеджмента.

И дополнительный источник:

11. **Книги.** Художественные и нехудожественные, серьезные и юмористические, толстые и тонкие. Книги полны идей, историй и мыслей. Существует много книг, в которых предприниматели, менеджеры и политики могут обнаружить массу неожиданных идей. Попросите коллег порекомендовать вам что-нибудь и постарайтесь читать в год хотя бы по четыре новые книги, связанные с вашей профессиональной деятельностью.

Глубина

Очень полезно глубоко изучить темы, которые больше всего интересуют вас. Это позволит не просто приправить беседу любопытными новостями, а проявить реальное знание материала и вызвать доверие собеседников. Хотя люди обожают лакомиться аппетитными кусочками, они также нуждаются в питательном полноценном обеде. Постарайтесь удовлетворить обе потребности.

Как сформулировать свою точку зрения

Информированность – первое требование. Чтобы люди действительно заинтересовались вашими словами, у вас должна быть определенная точка зрения – обоснованная, логичная, четкая и ясная. Твердая точка зрения позволяет вам предложить аудитории новые знания.

Если вы можете объяснить что-либо или предложить новую информацию, люди захотят вас послушать. Предлагаю семь способов, которые помогут вам добиться этого.

1. Обозначьте четкое различие между старым и новым.
2. Выделите неожиданные причинно-следственные связи.
3. Начните с того, что «все мы знаем», и перейдите к выводам и прогнозам.
4. Свяжите то, что «все мы знаем», с чем-то другим, что мы знаем.
5. Свяжите новую информацию с тем, что «все мы знаем».
6. Найдите неожиданный смысл или неожиданное применение того, что «все мы знаем».
7. Покажите, как новая информация связана с текущей ситуацией.

Моменты озарения и взаимосвязи

Моменты озарения

Озарение приходит в то мгновение, когда вы вдруг осознали то, о чем раньше и не подозревали, когда вы вдруг поняли то, чего раньше не знали. Более глубокое понимание предмета позволяет понять, как связаны, казалось бы, совершенно разные вещи или насколько различны, казалось бы, похожие вещи.

Летучая мышь и птица – обе умеют летать. Обе гнездятся на дереве. Они похожи. Но когда мы осознаем, что на самом деле они очень отличаются друг от друга и что сходство между ними лишь поверхностное, мы можем обозначить отличия. Изучив предмет глубже, вы сможете провести еще более детализованный анализ различий.

Теперь приведем другой пример: орел – птица, которой нет равных в полете, а у пингвина даже крыльев

нет, только лапы, как у морского льва. И пингвины, и морские львы прекрасные пловцы. Мы лучше понимаем суть вещей, когда можем провести связи и осознать, насколько пингвины и орлы на самом деле похожи друг на друга. Эксперты в той или иной области понимают связь между различными понятиями или событиями.

Моменты взаимосвязи

Мы также многому учимся, когда устанавливаем взаимосвязь. Наш мозг делает это мастерски. По сути, он делает это настолько хорошо, что мы часто проводим связь там, где ее нет: мы видим кроликов в облаках, очертания зверей в звездах. Связи, которые вы проводите, можно подразделить на две группы: либо между двумя понятиями, которые уже известны вам, но вы не знали о том, что они связаны; либо между тем, что вы уже знали, и чем-то совершенно новым.

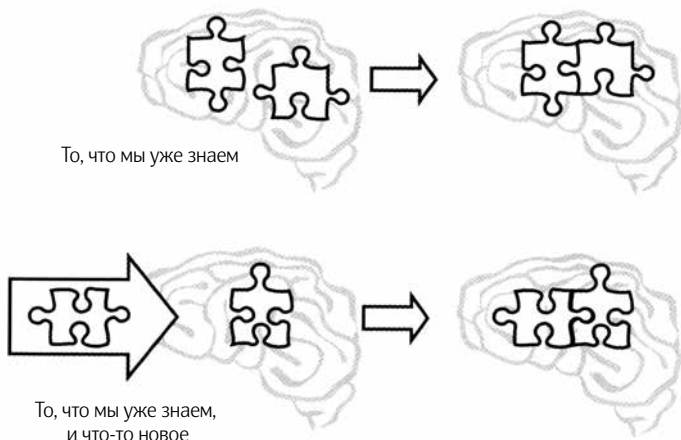


Рис. 5. Моменты взаимосвязи

Формирование модели

Один из способов привлечь внимание людей – сформулировать свои идеи так, чтобы они легко воспринимались. Модели – это упрощенный вариант реальности, который отражает важнейшие аспекты и отбрасывает второстепенные, побочные факторы, практически не

влияющие на понимание информации. Если ваша модель понятна мне, я могу использовать ее как основу, на которую вы затем добавляете слой за слоем детали и оттенки.

В контексте ментальных фильтров, о которых мы говорили ранее, вы помогаете мне составить историю, представляющую собой упрощенное отражение реальности, а затем показываете мне, как украсить те или иные части истории дополнительными деталями.

Три типа моделей

Все модели иллюстрируют реальность. Однако некоторые из них обладают более убедительными, разумно обоснованными описательными способностями; в связи с этим можно выделить три основных назначения моделей.

1. **Объяснение:** модели, которые помогают понять настоящее.
2. **Прогнозирование:** модели, которые помогают прогнозировать будущее.
3. **Побуждение к действию:** модели, которые помогают добиться надежных результатов.

Конечно, некоторые модели удовлетворяют двум или даже всем трем принципам в той или иной степени. Удачно выбранная модель подачи информации помогает аудитории понять вас, прогнозировать и получить результат – а всё это довольно притягательные факторы.

Читая эту книгу, вы найдете множество моделей – о нескольких вы уже прочитали, а ведь мы только начали!

Вызов, напряжение, давление, опасность, восторг и тайна

Если ваша идея или мнение вызовет волнение, это будет еще одной причиной, по которой люди захотят слушать вас. Собеседник жаждет услышать, что же будет дальше, потому что хочет узнать, как разрешится обозначенная вами проблема.

Этого можно добиться с помощью одного эффективного вопроса: что если? Вопрос «что если?» связывает то, «что мы знаем», со сценарием вашего сообщения.

- Если сценарий противоречит тому, «что мы знаем», то «что если?» бросает вызов.
- Если сценарий посвящен изменениям, то «что если?» создает напряжение.
- Если сценарий посвящен некой потребности, то «что если?» усиливает давление.
- Если сценарий пугает, угрожает, то «что если?» вызывает чувство опасности.
- Если сценарий увлекательный, заманчивой, то «что если?» вызывает восторг.
- Если сценарий незнакомый, необычный, то «что если?» создает атмосферу тайны.

Как выработать точку зрения

Люди хотят услышать нечто конкретное – то есть для них важна четкая точка зрения. Но она должна быть хорошо обоснованной и сформулированной, чтобы быть убедительной и интригующей. Так что постарайтесь выработать свою точку зрения по темам, которые вас интересуют.

Ваша точка зрения может бросать вызов общепринятым понятиям или просто быть логической оценкой ситуации.

Попробуйте...

Перечислим четыре компонента точки зрения. Подумайте о каждом из них и запишите ваш ответ четко и кратко. В рамках этого упражнения проанализи-

руйте доказательства, на которые опираются первые три компонента, чтобы вы смогли отстоять свою точку зрения, если это потребуется.

1. Наблюдение

Начните с наблюдения, которое интересует вас, иллюстрирует вашу точку зрения и вряд ли знакомо аудитории или которое можно быстро продемонстрировать.

2. Понимание

Что вы можете сделать для того, чтобы аудитория восприняла ситуацию по-новому? Это ваши конкретные знания.

3. Утверждение

Что означает ваше наблюдение? Пусть это будет максимально провокационным, смелым утверждением, с использованием метода «что если?», чтобы показать последствия.

4. Приглашение

Это может быть вашим призывом к действию, которое должна поддержать аудитория.

Что делать / не делать, когда ищите тему для разговора

Делать

- Проявите интерес к людям и ко всем событиям и идеям вокруг вас.
- Разнообразьте свои занятия: читайте, смотрите телевизор, посещайте культурно-просветительные мероприятия и т.д., чтобы получить доступ к максимальному количеству идей и мнений.

- Найдите способ рассказать о себе так, чтобы заинтересовать людей.
- При возможности подготовьтесь к беседе заранее.
- Позаботьтесь о своей информированности.
- Сформулируйте конкретную точку зрения.

Не делать

- Не бойтесь незнакомых людей. У них много интересных историй, которые они хотят рассказать.
- Не бойтесь скучных тем. Ни одна тема не покажется скучной, если говорить о ней увлеченно, со знанием дела, четко и понятно.
- Не выбирайте темы, в которых нет ничего интересного и ценного.
- Не ограничивайтесь мнением «я тоже», которое ничем не отличается от мнения других людей. Найдите свою, индивидуальную точку зрения.

глава

4

Как добиться внимания

Прежде чем вы откроете рот, люди уже примут решение, хотят ли они слушать вас и как долго они хотят слушать. Как же завоевать внимание и добиться позитивного расположения? И как удержать это внимание и укрепить желание слушать вас?

Чтобы завоевать внимание человека, не нужно ярких, рассчитанных на эффект демонстраций; постарайтесь заявить о себе спокойно, уверенно, словно вы говорите: «Я здесь, и я достоин вашего внимания». Для этого придется продумать три момента.

1. **Ваше появление** – как вы войдете в комнату или выйдете на сцену.
2. **Ваше присутствие** – как вы себя поведете, то есть как вы преподнесете себя людям.
3. **Ваша зацепка** – как вы привлечете внимание аудитории (одного человека, группы людей или целой толпы).

А когда вы заговорите, нужно удержать внимание, которое вы с таким трудом завоевали, и укрепить желание аудитории слушать вас. Поэтому есть и четвертый момент.

4. **«Так держать!»** – как вы удержите интерес и, следовательно, внимание аудитории в самом начале, прежде чем «раскошегаритесь».

Ваше появление

Ваше появление происходит еще до того, как вы подойдете к порогу комнаты или к ступеням сцены; начинается оно с физической и психологической подготовки.

Физическая подготовка

Если вы хорошо подготовитесь физически, это повлияет на вашу уверенность, так что именно на этом этапе вы настраиваетесь психологически – а не во время психологической подготовки. Начнем с основ: прежде чем подняться на сцену, или зайти в конференц-зал, полный народа, или даже пойти на важную встречу с одним или несколькими людьми, проверьте, как вы выглядите.

Уделите несколько минут внешнему виду – это поможет успокоиться, настроиться, сосредоточившись на чем-то конкретном.

Предлагаю вам придумать себе ритуал, чтобы вы проверили все, что важно: для женщин – прическа, зубы, макияж, украшения, для мужчин – волосы, зубы, галстук или воротник рубашки, ширинка. Многие считают, что если помыть и высушить руки (аккуратно, не забрызгав одежду), это тоже поможет успокоиться.

Однако самое большое влияние на ваше настроение и впечатление, которое вы произведете, оказывает сочетание гормонов стресса и гормонов радости в вашем организме. Когда вы волнуетесь, повышается уровень кортизола в ответ на стресс, а уровень тестостерона падает.

Хорошо, если бы вам удалось вызвать чувство уверенности и контроля над собой, которое повысило бы уровень тестостерона и понизило уровень кортизола – неважно, мужчина вы или женщина.



Поза силы – для укрепления уверенности и повышения эффективности ваших действий

Мы проявляем превосходство и силу через позу. Открытая, экспансивная поза (руки раздвинуты, ладони раскрыты, ноги слегка расставлены) говорит о силе, а закрытая поза (опущенные плечи, скрещенные руки и ноги) показывает бессилие.

Дана Карни и Энди Йеп из Колумбийского университета и Эми Кадди из Гарвардского университета исследовали, как различные позы влияют на поведение человека и оказывают социальное воздействие на окружающих. Результаты не оставили сомнений: если принять позу, демонстрирующую высокую степень силы, всего на одну минуту, это повышает уровень тестостерона и понижает уровень кортизола, усиливает чувство власти и вселяет спокойное отношение к любому риску – у мужчин и у женщин. Позы, демонстрирующие низкую степень силы и контроля, привычные для застенчивых и склонных к уединению людей, оказывают прямо противоположное воздействие.

Влияние позы на поведение настолько явное, что, когда четыре независимых участника эксперимента принимали позы силы и бессилия перед собеседованием при устройстве на работу, которое проводил обученный независимый интервьюер, работу получили именно участники, принимавшие позы силы. И это несмотря на тот факт, что ответы этих участников были ничем не лучше ответов других участников. Уверенность в себе при разговоре и умение подать себя – именно это сыграло решающую роль.

Эми Кадди представила результаты своего исследования в видеоматериале на <http://bit.ly/TED-AmyCuddy>.

Так что, если вы сможете уединиться на несколько минут, прежде чем выйти на сцену, или прийти на собрание либо общественное мероприятие, порепетируйте «позу силы».



Рис. 6. Поза силы

Психологическая подготовка

Кроме того, важно подготовиться психологически: напомнить себе, к чему вы больше всего стремитесь, произнося речь, проводя презентацию, выступая на собрании или беседуя с кем-либо. Если вы хорошо подготовились заранее, то, значит, вы уделили этому много времени, так что теперь пора пожинать плоды своих стараний. Порепетируйте еще раз, что вы собираетесь сделать или сказать вначале, и будьте уверены в том, что ваша подготовка и интуиция помогут добиться цели.

Входим в комнату

Вы проделали упражнение «поза силы»; теперь пора сделать «паузу силы». Не надо сразу входить в комнату: задержитесь на пороге. Неторопливо, внимательно оглядите всю комнату, прежде чем войти. Таким образом вы неставляете себя на показ, говоря «смотри-те, я пришел», вы оцениваете ситуацию, словно говоря «я смотрю на вас». Кстати, надо не просто смотреть, но и слушать. Оцените настроение людей, отметьте, что они делают, что происходит в комнате: кто стоит один, какие группы сформировались, какие из них открыты,

а какие закрыты, поглощенные обсуждением каких-то своих проблем.

Затем решите, куда вы хотите направиться, и сделайте глубокий вдох. Теперь, высоко подняв голову, свободно держа руки и с улыбкой на лице, уверенно направьтесь туда, куда вы решили. Дружелюбно, тепло здоровайтесь с людьми примерно с таким настроением: «Здравствуйте, старый друг; я рад, что вы пришли».

Прокладываем дорогу

Пока вы идете по комнате, обращайтесь внимание на всех присутствующих, на все группы. Необходимо уделить каждому человеку и каждой группе достаточно времени, чтобы показать, что вы искренне интересуетесь ими, но при этом нужно передвигаться довольно быстро, чтобы заронить в них любопытство и заставить ждать вашего возвращения. Здесь нужно овладеть пятью важнейшими навыками.

1. Наладить контакт.
2. Пожать руку.
3. Растопить лед.
4. Поменять собеседника.
5. Зацепить внимание.

1. Налаживание контакта

Легче всего подойти к людям, которые стоят одни; они порадуются компании. Если у вас есть выбор, начните с тех, с кем вам будет удобно и приятно разговаривать: с людей, похожих на вас, — тот же пол, возраст и стиль одежды.

Если хотите поговорить с группой из двух или трех человек, понаблюдайте за их языком тела. Если пара смотрит друг на друга, скорее всего, третьему они не обрадуются. Однако если они стоят друг к другу под углом, свободное открытое место говорит о том, что они будут рады, если к ним присоединится третий. С группой из трех человек то же самое: открытое место говорит о готовности принять нового участника обсуждения, а замкнутый треугольник говорит «не подходи».

те». К группе из четырех или большего количества людей присоединиться сложнее.

Первый контакт нужно наладить с помощью взгляда. Если вы подошли к одному человеку, посмотрите ему в глаза и улыбнитесь: контакт налажен. Если вы подошли к группе, выберите одного человека и сделайте то же самое, но потом подождите, пока вас не пригласят присоединиться к группе и участвовать в беседе. Проявите заинтересованность и постарайтесь копировать язык тела собеседников.

2. Рукопожатие

Когда наладите первый контакт, пожмите руки – рука к руке, чтобы места между большим и указательным пальцами соприкоснулись. Держите руку вертикально, чтобы указать на равноправие: если ваша рука повернется ладонью вниз, это означает, что вы хотите доминировать, а если рука повернется ладонью вверх, это говорит о вашей покорности и готовности подчиняться. Улыбнитесь и удерживайте зрительный контакт во время рукопожатия. Представьтесь, медленно и четко произнесите свое имя и запомните имя собеседника, повторив его вслух: «Крис, очень рад познакомиться с вами».



Равноправное



Доминирующее

Рис. 7. Рукопожатие

3. Как растопить лед

Если вы хотите присоединиться к группе, нужно принять участие в обсуждении, которое уже идет, а если вы подошли к одному человеку, вам самому придется на-

чать беседу. Чем проще – тем лучше. Самый простой способ – прокомментировать мероприятие, место, гостеприимство хозяев или программу. Избегайте негативных комментариев, вдруг именно этот человек работал программой или порекомендовал организатора мероприятия. Вначале лучше не комментировать других участников мероприятия: это слишком рискованно. Безопасные вопросы для начала разговора – как ваш собеседник добрался сюда, чем его привлекло это мероприятие или знаком ли он с кем-нибудь из присутствующих.

4. Как тактично сменить собеседника

На конференции или встрече нужно познакомиться с как можно большим числом людей, чтобы произвести наибольшее впечатление, а также чтобы получить доступ к новым идеям и контактам. Так что, пообщавшись с человеком пять-десять минут, нужно двигаться дальше. Предлагаю несколько удачных стратегий.

Итак, шесть стратегий для перехода от одного собеседника к другому

- «Я собираюсь взять себе стаканчик, присоединюсь?».
Это вежливое приглашение будет, скорее всего, отвергнуто, однако если человек все же присоединится к вам, он может представить вас кому-нибудь еще.
- «Позвольте представить вас человеку, с которым я познакомился?».
...и оставить вас с ним. Так вы окажете человеку услугу, ему не надо будет подходить к незнакомым людям самому, а вы сможете найти нового собеседника.
- «Вы сказали, что знаете Дженис Дэви? Не могли бы вы представить меня ей?».

Прекрасный способ начать новую беседу с позитивного отзыва о вас.

- «Может, разделимся и познакомимся с остальными?». Так вы внушаете человеку, что ему хватит уверенности, чтобы познакомиться с другими.
- «Простите, я так увлекся нашим разговором, что отнял у вас столько времени. Надеюсь, мы с вами еще пообщаемся». Это бескорыстная причина, чтобы отпустить человека.
- «Мне бы хотелось продолжить беседу, когда будет больше времени; у вас есть визитка?». Это говорит о том, что вы интересуетесь человеком, но вам обязательно в этом случае нужно взять у него контактные данные, иначе вы рискуете показаться невежливым.

5. Как зацепить внимание

Как привлечь людей, чтобы они подошли и поговорили с вами, когда вы уже беседуете с человеком или с группой? Во-первых, убедитесь в том, что ваша пара или группа открытая, что есть место для нового участника. Во-вторых, лучше не держать в руках бокал или, того хуже, тарелку. Это лишает вас возможности удерживать открытую, дружелюбную позу.

Кроме того, вам удастся привлечь больше внимания, если вы будете стоять, обернувшись к центру комнаты. Так, сохраняя открытую позу, вы словно говорите: «Идите ко мне, я буду рад вам».

Поднимаемся на сцену

Поднимаясь на сцену или кафедру, чтобы выступить перед аудиторией, нужно помнить о тех же принципах, но не только. Уверенно подойдите к середине сцены, как будто вас ничто не тревожит и не волнует. Не спешите,

а когда достигнете середины сцены, обведите аудиторию взглядом, прежде чем начать. Подождите, пока люди усядутся и замолчат, иначе вам придется перекрикивать шум – многие из присутствующих просто не услышат вас. А если подождете, вы продемонстрируете убежденность в том, что собираетесь рассказать что-то ценное.

Если есть ведущий, подойдите прямо к нему и поприветствуйте как старого друга, – даже если вы познакомились с ним десять минут назад. Пожмите ему руку и обменяйтесь парой слов, прежде чем повернуться к аудитории. Не двигайтесь, пока вас представляют, мило улыбайтесь и рассматривайте аудиторию, словно говорите каждому человеку: «Я с нетерпением жду возможности поговорить с вами».

Весь мир – театр

Необходимость оказать позитивное воздействие с самого начала относится и к разговору в офисе, на заводе или на складе, и в коридоре, лифте или баре, или на улице, вокзале или в аэропорту. Как привлечь к себе внимание? Я имею в виду, чтобы на вас действительно обратили внимание, а не просто кивнули в знак приветствия и побежали дальше по своим делам.

Это важно, потому что в современной деловой жизни пять минут разговора с начальством в коридоре офиса – всё, на что можно рассчитывать в течение недели. И если вы хотите повлиять на него или получить ответ либо разрешение, придется привлечь все его внимание с самого начала разговора.

Следующие разделы касаются и подобных ситуаций, и более формальных встреч и презентаций. Запомните, что вам придется подготовиться: оставить на волю случая «случайную встречу» – непрофессионально. Подумайте, что вы хотите сказать, как вы это скажете и какой будет первая фраза, которая и должна привлечь к вам внимание.

Если вы займетесь подготовкой – а честно говоря, так вы и должны поступить – то, возможно, вы спланируете и это «случайную» встречу. Я не имею в виду, что

нужно подкараулить человека и наброситься на него, но можно выяснить, когда появится возможность «столкнуться» с потенциальным клиентом, начальством или политиком, с которым вы хотите поговорить, и выбрать ту ситуацию, в которой он будет наиболее восприимчив к вашему обращению: не тогда, когда он спешит или занят, и не тогда, когда он не один. Создайте условия, благоприятные для вас. Это будет ваш сценарий, ваша пьеса.

Ваше присутствие

«Присутствие» – довольно непростое понятие. Словари говорят о впечатляющем, достойном поведении. В любом случае это то, что получается у одних людей и не получается у других. Для меня тайна присутствия... в том, чтобы присутствовать. На сто процентов включиться в данный момент. Это означает – использовать «позу силы» перед разговором, особенно если надо выступить перед аудиторией, включиться в ситуацию и впитывать всё и всех, кто вас окружает. Чем больше вы впитываете их присутствие, тем легче воздействовать на них. Если вы находитесь в немногочисленном собрании или беседуете с человеком один на один, следуйте правилу:

Когда вы в комнате, будьте в комнате.

Это означает – не отвлекайтесь ни на что другое. Уделите все свое внимание человеку или людям, с которыми вы разговариваете.

Позитивное спокойствие

Поза играет важную роль в присутствии. Спокойная и в то же время энергичная поза создает впечатление, что вы владеете ситуацией, уверенно контролируете происходящее. В первую очередь, расслабьте спину, плечи и шею, напряжение в которой, кстати, может стать причиной хронических болей в спине. Предлагаю метод из трех ступеней.

1. Расслабьтесь

Сидя почувствуйте свою шею и плечи. Если не получается избавиться от напряжения и расслабиться, попробуйте, наоборот, сгорбить плечи и напрячь шею на минутку. Затем расслабьтесь. Повторите упражнение еще два раза, и вы почувствуете изменения. Другое место, где зачастую скапливается напряжение, – челюсть, так что пошевелите челюстью, языком и подвигайте губами, чтобы расслабиться. Теперь «пройдите» по всему телу, выискивая лишнее напряжение и расслабляясь. Если не получается, попробуйте сначала напрячь мышцы, а потом расслабить.

Теперь встаньте. Представьте, что вы марионетка, и нитка прикреплена к вашей голове. Пусть нитка потянет вас вверх, насколько это возможно, пока вам не станет легко и комфортно. Если на нитку ляжет часть вашего веса, вы сможете двигаться легче и беспрепятственно. Когда вы входите в комнату или поднимаетесь на сцену, представьте себе эту нитку, как она подтягивает вас вверх и дает ощущение легкости в ногах. Вспомните про нитку, стоя на пороге комнаты. Пусть она вытянет вас из кресла или со стула, когда вы готовитесь подняться на сцену. Пусть она поможет вам скользить легко и воздушно с края сцены к вашему «капитанскому мостику» в середине.



Неудачная поза



Удачная поза

Рис. 8. Неудачная поза / удачная поза

2. Дышите

Чтобы сохранить позитивное спокойствие, не забывайте правильно дышать. Когда вы волнуетесь, дыхание становится поверхностным, из верхней части груди. Это не только создает петлю обратной связи, посылая сигналы тревоги обратно в мозг, но и делает ваше дыхание заметным для окружающих, которые «считывают» его на подсознательном уровне. Они почувствуют ваше волнение.

Так что контролируйте дыхание, дышите животом. Сделайте несколько глубоких вдохов, на счет пять вдыхая как можно больше воздуха, затем медленно выдыхая на счет пять; это расслабит нервы и успокоит вас, а также пополнит запасы кислорода вашего организма. Попробуйте вдыхать через нос и выдыхать через рот.

3. Проецируйте энергию

Теперь вы расслабились и правильно дышите, пора переходить к третьему этапу позитивного спокойствия – проецированию вашей энергии наружу, на определенных слушателей или аудиторию. Представьте, что вы находитесь в пузыре, центр которого расположен прямо у вас в животе, под пупком. Представьте, что этот пузырь расширяется, дотягиваясь до каждого, с которым вы говорите, будь то один человек или целая аудитория. Представьте, что пузырь оказывает давление на ваших слушателей. Если это публичное выступление перед большой аудиторией, представьте, что этот пузырь расширился настолько, что заполнил всю комнату, аудиторию или даже стадион. Это и есть ваша сила, ваше присутствие... ваша харизма.

Итак, язык тела

Знание языка тела – важнейший компонент арсенала выступающего, который хочет произвести нужное впечатление. Это отдельная отрасль исследований, и вы найдете полезные книги по этой теме, если

заинтересуетесь ею. Предлагаю несколько простых советов: это не руководство к действию, а скорее, стимул для дальнейшего изучения.

Позы

Открытые и симметричные позы – стоя или сидя – говорят об уверенности и честности. Это не означает, что человек не притворяется, но именно так мы воспринимаем подобные позы. Напротив, закрытые позы, скрещенные руки и ноги, сгорбленные плечи говорят о слабости и неуверенности. Несимметричные позы создают впечатление замешательства – в лучшем случае и лицемерия – в худшем.

Жестикуляция

Руки могут либо подчеркнуть то, что передают ваши слова, либо отвлечь внимание аудитории от ваших слов, особенно если они выполняют замысловатые движения. Естественные и широкие жесты оказывают наибольшее воздействие и акцентируют масштабные идеи и амбициозные заявления. Скрамная жестикуляция укрепляет интимную, личностную беседу.

Один из моих самых эффективных методов – считать, загибая пальцы, или указывать направление движения в воздухе, только нужно потренироваться, чтобы вы правильно указывали направление для своей аудитории. Если вы выросли на Западе, где мы мысленно передвигаемся во времени слева направо, потренируйтесь указывать направление справа налево, чтобы обратить внимание на ход мысли от прошлого к будущему. Так ваша аудитория увидит движение слева направо.

Выражение лица

Экспрессивное выражение лица располагает людей к вам и помогает понять эмоциональные мысли, которые вы хотите донести до них. Как и во всех других ситуациях, выражение вашего лица должно

совпадать с вашим сообщением. Малейшее несоответствие будет интерпретировано не в вашу пользу, и ваше сообщение не окажет на слушателей должного воздействия.

Ёрзание и то, что вас выдает

Лучше всего не делать этого. Контролируйте руки: не чешитесь, не поглаживайте лицо, не вертите ничего в руках. Люди могут интерпретировать эти движения совершенно по-разному – правильно и абсолютно неверно. Однако вам не нужно, чтобы люди гадали, зачем вы крутите карандаш или почему чешете нос. Вам нужно, чтобы они слушали вас. Положите ручку, оставьте волосы в покое и потерпите, если нос чешется.

Как одеться

Одежда оказывает огромное воздействие на восприятие вашего присутствия. Одежда и внешний вид должны укреплять ваше присутствие, а не отвлекать от него. Выберите одежду, которая больше всего подходит вам, – однако она не должна изолировать вас от людей, чье внимание вы хотите привлечь. Если вы не знаете, что надеть, оденьтесь празднично, по крайней мере, так же нарядно, как окружающие, а в идеале – капельку лучше, чем они.

Люди любят тех людей, какими они хотели бы стать.

Одевшись так, как хотели бы одеваться ваши слушатели или собеседник, вы произведете хорошее впечатление и окажете позитивное влияние на них.

Можно оказать сильное воздействие с помощью простых вещей, если уделить внимание деталям:

- ваша одежда должна хорошо сидеть;
- она должна быть чистой и выглаженной – перхоть и ненужные складки сослужат вам плохую службу;

- выберите высококачественные аксессуары: ремень, брошь, галстук. Они привлекают взгляд, при этом не отвлекая от ваших слов. Это недорогой способ, позволяющий выглядеть блестяще;
- позаботьтесь об обуви. Не все замечают обувь, но для тех, кто обращает на нее внимание, обувь о многом говорит.

Все дело в глазах

Зрительный контакт говорит о том, что я вам интересен, он удерживает мое внимание и вызывает желание слушать вас. Когда вы беседуете с одним человеком или с небольшой группой, глубокий, интенсивный зрительный контакт с человеком означает, что вы цените его слова. Когда вы говорите, зрительный контакт не только позволяет людям сосредоточенно слушать вас, он также означает, что вы искренни.

Если аудитория большая, вместо того чтобы обводить глазами всю комнату, выберите одного человека и удерживайте с ним зрительный контакт на протяжении одного предложения или ключевого момента в ваших словах. Затем перейдите к другому человеку. На минуту этот человек почувствует, что вы говорите напрямую с ним, и это окажет на него огромное влияние.

У некоторых людей зрительный контакт вызывает дискомфорт. Если вы один из них, потренируйтесь. С каждым разом старайтесь удерживать зрительный контакт подольше. Возможно, для вас это никогда не станет естественной и простой практикой, но вы научитесь чувствовать, что нужно вашим слушателям.

Знать, когда прервать зрительный контакт, так же важно, как уметь удерживать его. К счастью, существует множество очевидных подсказок, если только вы научитесь их распознавать. Наш взгляд постоянно скользит по лицу, на которое мы смотрим, даже когда мы думаем, что смотрим человеку прямо в глаза. То же самое делает ваш собеседник. Это быстрые, скачкообразные движения глаз. Если человеку неприятно, что

вы смотрите ему в глаза, частота и продолжительность скачкообразных движений его глаз, пересекающихся с вашим взглядом, возрастет. Это можно почувствовать даже на подсознательном уровне. Значит – пора прервать зрительный контакт, иначе собеседник почувствует давление с вашей стороны.

Итак, как понравиться людям

Хороший зрительный контакт – один из факторов, благодаря которому мы нравимся людям. Перечислим еще шесть факторов.

- **Улыбка** – естественная, настоящая, когда задействовано большое количество лицевых мышц: улыбка Дюшена, названная так в честь французского физиолога, исследовавшего связь души с выражением лица, то есть искренняя улыбка, а не фальшивая, когда улыбаются только губы.
- **Непринужденность** – если только вы не вызываете у собеседника враждебность, чем свободнее вы себя ведете, тем больше вы ему понравитесь. Постарайтесь познакомиться поближе.
- **Комплименты** – искренние, открытые комплименты: не путайте с фальшивой лестью, которую собеседник обязательно распознает.

Важный совет: самый эффективный способ расположить к себе – сделать комплимент человеку в разговоре с другим человеком. Когда он услышит это (пусть даже случайно), он будет в восторге.

- **Интерес** – проявите искренний интерес к собеседнику и к тому, что его интересует; задавайте хорошие вопросы и слушайте ответы.

- **Открытость** – капля таинственности может заинтриговать человека, но если вы хотите понравиться ему, он должен почувствовать, что вы открыты в общении с ним.
- **Энтузиазм** – проявите энтузиазм по отношению к тому, что делает или говорит собеседник: «хорошая мысль», «прекрасная работа», «молодец», «фантастика!» или «спасибо» – все эти одобрительные комментарии оказывают огромное воздействие.

Просто вы

Не пытайтесь быть тем, кем вы не являетесь. Это ложь, и вас разоблачат. Одно дело – притворяться и совсем другое – вести себя так, как если бы вы уже стали таким, каким стремитесь стать. Давайте обозначим различие.

- **Вести себя** «как будто вы уже стали тем, кем хотите быть» – это искреннее поведение, потому что вы позволяете проявиться своему внутреннему «я», хотя, возможно, вы еще не уверены, что заслужили право быть этим человеком.
- **Пытаться быть кем-то другим**, потому что вы считаете этого человека более убедительным, впечатляющим или успешным, – это неискреннее поведение, потому что не имеет никакого отношения к вашему внутреннему «я»: вы притворяетесь тем, кем не являетесь, и, главное, кем вы на самом деле не хотите стать.

Вместо того чтобы «притворяться, пока не добьетесь результата»:

«Притворяйтесь, пока не станете таким, каким хотите стать».

Небольшое изменение в формулировке – а результат впечатляющий.

Ведите себя естественно, но контролируйте внешнее проявление вашего темперамента, чтобы обеспечить себе более эффективное присутствие.

Итак, харизма

Если сложить всё это воедино, мы приходим к тому, что часто называют харизмой. Но я думаю, харизма – более широкое понятие. Это способность влиять, вдохновлять и восторгать, а для этого нужно не только присутствие. Перечислим двенадцать дополнительных факторов, над которыми стоит поработать.

- **Умение слушать:** если вы слушаете внимательно, не обращая внимания на отвлекающие моменты, вас воспринимают как харизматичную личность.
- **Смелость:** если вы способны делать выбор, твердо придерживаться определенной точки зрения, делать то, что правильно, но нелегко, это покажется харизматичным.
- **Дисциплинированность:** если вы не сдаётесь, несмотря ни на какие трудности, огорчения или утомление, потому что то, чем вы занимаетесь, важно для вас, это и есть характер, это и есть харизма.
- **Уверенность:** если вы не позволяете неприятным ситуациям, чужим точкам зрения или вызову вашему авторитету запугать себя, то вы харизматичны.
- **Спонтанность:** если вы можете реагировать быстро и искренне на изменения обстоятельств, вы демонстрируете харизму.

- **Обдуманность:** если ваш спонтанный ответ каждый раз оказывается обдуманным, обоснованным и эффективным, ваша харизма приобретает влияние.
- **Рискованность:** когда вы допускаете взвешенный риск, вместо того чтобы всегда выбирать безопасный путь, это кажется харизматичным.
- **Предвиденье:** видеть то, что другие не видят – замечать тенденции, понимать значение тех или иных событий и находить новые возможности. Эти качества харизматичны.
- **Экспрессивность:** способность контролировать свои эмоции и выражать их должным образом, чтобы люди увидели вас таким, какой вы есть, харизматична.
- **Страстность:** когда вы проявляете энтузиазм и неравнодушие, когда вы руководствуетесь ценностями, которые действительно важны для вас, соглашаются с вами другие люди или нет, – это харизматично.
- **Красноречивость:** если вы способны сформулировать свои мысли четко, ясно и интересно, чтобы вдохновить, убедить слушателей и повлиять на них, ваша речь становится харизматичной.
- **Отзывчивость:** вы должны быть отзывчивым к людям, к их потребностям и желаниям, чтобы они ценили ваше присутствие. И они сочтут вас харизматичным.

Ваша зацепка

Когда разговариваете с человеком или с аудиторией, почти наверняка они захотят послушать вас ради интереса и уделят вам свое внимание – но ненадолго. Вы быстро утратите их внимание, если не зацепите тем, что говорите, так что постарайтесь как можно быстрее использовать свою зацепку. Эта зацепка должна отвечать на вопрос, который задает себе ваш собеседник...

Зачем мне его слушать?

Для того чтобы зацепить внимание одного или нескольких человек, или целой толпы, маркетологи и консультанты предлагают простую формулу. Они называют ее AIDA – это четырехэтапная зацепка, которой можно пользоваться в любой ситуации.

Итак, AIDA

Этап 1. Внимание (Attention)

Нужно привлечь внимание слушателей чем-то удивительным, шокирующим, любопытным или актуальным для них.

Этап 2. Интерес (Interest)

Заинтересуйте слушателей, показав, какую пользу они могут извлечь из ваших идей. Заметьте, что внимание и интерес строятся на том, чего хочет аудитория, а не на том, что вы можете предложить.

Этап 3. Желание (Desire)

Теперь нужно вызвать самое настоящее желание, объяснив слушателям, что они получают, если послушают вас. Покажите, как то, что вы предлагаете, удовлетворит желания вашей аудитории.

Этап 4. Действие (Action)

Скажите, что им нужно сделать, чтобы получить то, чего они так сильно желают.

Этой формулой можно пользоваться как схемой для целой беседы, используя внимание и интерес, чтобы начать разговор или чтобы предложить тему разговора.

Как привлечь внимание

Существует множество вещей, которые могут привлечь внимание одного слушателя или целой аудитории. Перечислим некоторые из них в порядке возрастания силы воздействия. Обратите внимание, что, когда вы начнете читать этот список, вам захочется дочитать его до конца, чтобы узнать, что же будет дальше. Этот метод называется «оставить лучшее под конец».

Итак, как привлечь внимание

- Продемонстрировать ответственность.
- Озвучить план выступления.
- Показать актуальность проблемы.
- Привести необычные факты.
- Заинтересовать неожиданными знаниями.
- Сообщить о шокирующем открытии.
- Попросить совет.
- Погасить чувство вины.
- Смягчить трудности и огорчения.
- Уколоть совесть.

- Дать обещание или...
- ...подразнить исполнением обещания.
- Поделиться секретом.
- Скрыть секрет.
- Решить проблему.
- Создать атмосферу таинственности.

Какие создать условия, чтобы ваша информация отпечатавалась в памяти слушателей

В начале книги мы выделили шесть уровней речи. Пятый уровень – как говорить, чтобы люди запомнили то, что вы хотите. На официальном выступлении перед аудиторией необходимо как можно раньше создать условия для того, чтобы ваши слова запомнились. Простой и крайне эффективный способ – воспользоваться «картотекой».

Картотека

Указать контекст

У каждого из нас есть сотни мысленных картотек для самых разных областей жизни и интересов. Аудитории необходимо знать, к какой картотеке относится ваша информация.

Сформулировать цель

Аудитория должна понимать цель вашей речи или презентации. Это позволит людям создать и подписать нужный ящик в мысленной картотеке.

Объяснить выгоду

Все это требует сил: мысленной энергии для того, чтобы сконцентрироваться. Зачем вашей аудито-

рии напрягаться? Именно на этом этапе вы отвечаете на вопрос: «Если я послушаю его, что я получу взамен?».

Указать маршрут

Если дать аудитории четкое представление о структуре и последовательности вашего выступления, люди смогут мысленно подготовить все необходимые файлы для хранения вашей информации.

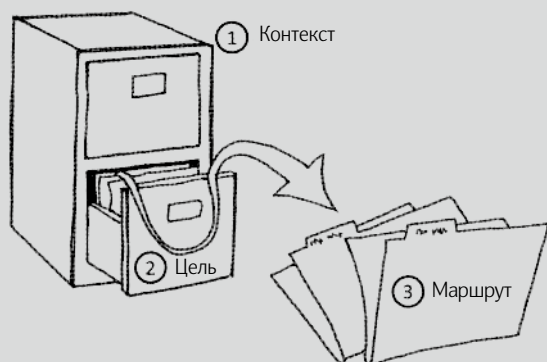


Рис. 9. Мысленная картотека

«Так держать!»

Чтобы удержать внимание аудитории, будь то один человек или переполненный конференц-зал, необходимо учесть четыре фактора: новизну, прямоту, доверие и взаимопонимание. О взаимопонимании поговорим в главе 7, а сейчас займемся остальными тремя факторами.

Новизна

Все мы слышали людей, которые повторяют азбучные истины – говорят о тысяче знакомых нам вещей. Все, что они говорят, – банально, избито. «Менеджерские речи» – типичный пример. Если вы не можете сказать ничего оригинального, то ваша болтовня – всего лишь способ убить время, а ваша презентация – пустая тра-

та сил: ваших и вашей аудитории. На встречах по всей Великобритании люди тратят огромное количество времени, чтобы повторить то, что уже известно всем собравшимся. Если вам больше нечего сказать, лучше помолчите.

Выберите одну область, в которой хорошо разбираетесь, и найдите что-то новое, свежее, чтобы рассказать. Представьте новый факт, новую интерпретацию или новый взгляд. И найдите интересный, неординарный способ рассказать об этом. Используйте язык как набор для творчества – с разными ручками, карандашами, красками и мелками. Язык не только позволяет сказать бесконечное множество слов, но и предоставляет возможность сказать их бесконечным количеством способов.

Прямота

Нас утомляют многословные, бессмысленные речи, когда ходят вокруг да около, но ничего конкретного не говорят. Понимаете? Скажите, что вы имеете в виду, максимально четко и понятно.

И самое главное – избегайте эвфемизмов. Это слова и фразы, за которыми прячется истинный смысл ваших слов. Вы его прячете из страха... чаще всего из страха, что вас поймут. Сколько раз вы слышали об оптимизации штата, консультировании и содействии в трудоустройстве, о сопутствующих потерях, особых методах интервьюирования, противоречивых рекомендациях, терминологических неточностях?

Стремясь к прямоте, вполне можно использовать самые разнообразные, яркие языковые средства, такие, как метафоры и аналогии, которые позволяют сформулировать ваши мысли интересно и увлекательно. При этом самое главное – отказаться от вульгарной и нецензурной речи.

Доверие

Долгосрочное доверие можно заслужить честностью и искренностью. Как использовать этот принцип, что-

бы добиться доверия во время разговора? Ответ на этот вопрос приводит нас к одному из трех секретов убедительной аргументации, о которой мы поговорим в следующей главе, этосу.

Чтобы добиться доверия, прежде всего, нужно показать, что нет причин не доверять вам: покажите, что у вас нет никаких крамольных целей, и объявите о тех целях, которые у вас есть. Затем покажите, что тема разговора важна для вас, и объясните, какое отношение она имеет к вашей аудитории.

Кроме того, покажите, что ваши слова соответствуют вашим поступкам, что они подтверждаются реальным опытом и неопровержимыми свидетельствами. Не забудьте также показать, что ваши суждения справедливы и оправданны.

Это отсылает нас к тому, о чем мы говорили в начале главы, когда речь шла о присутствии, — к необходимости быть искренним. Если вы говорите от всего сердца, руководствуясь собственными этическими принципами, то люди послушают вас. Возможно, они не согласятся с вами, но будут уважать вас и проявят внимание из уважения к вам.

Что делать / не делать, чтобы привлечь внимание аудитории

Делать

- Подготовьтесь, прежде чем входить в комнату или выходить на сцену.
- Когда войдете, установите идеальный зрительный контакт, настройтесь на позитивное спокойствие и используйте позу силы.
- Подумайте, как пройти по комнате к человеку, с которым вы хотите поговорить.

- Оденьтесь на йоту лучше, чем люди, на которых вы хотите произвести впечатление.
- Будьте искренни: притворяться можно, только если вы действительно стремитесь стать лучше.
- Сосредоточьтесь на том, что интересует вашу аудиторию.
- Создайте с помощью картотеки (контекст, цель, выгода, маршрут) условия для того, чтобы аудитория запомнила ваши слова.
- Помните о новизне, прямоте и честности.

Не делать

- Не сутультесь, не хмурьтесь, не ёрзайте, не вертите что-то в руках.
- Не допускайте неряшливости в одежде и причёске.
- Не фальшивьте: не притворяйтесь тем, кем вы не являетесь.
- Не используйте клише и не говорите банальностей.
- Избегайте пустословия, многословия и эвфемизмов, которые утаивают правду...
- ...а также неуместной грубости.

глава

5

Как донести
свое сообщение

Когда вы завоюете внимание аудитории, нужно использовать его, чтобы донести свое сообщение. Как сделать его интересным, убедительным и авторитетным? Мы рассмотрим, как структурировать и преподнести свои идеи, чтобы люди легко поняли их, и как сделать свои идеи запоминающимися, обращая особое внимание на принципы повествования. Мы рассмотрим три компонента убедительной аргументации и покажем, как усилить воздействие своих слов.

Увлекательность, убедительность и авторитетность

В начале книги мы говорили о шести уровнях речи (см. рис. 2). Напомним их.

Уровень 1. Как говорить, чтобы люди слушали.

Уровень 2. Как говорить, чтобы люди поняли.

Уровень 3. Как говорить, чтобы люди поняли то, что вы хотели донести до них.

Уровень 4. Как говорить, чтобы люди согласились с вами.

Уровень 5. Как говорить, чтобы люди запомнили то, что вам хотелось бы.

Уровень 6. Как говорить, чтобы люди думали или делали то, что вы хотите.

Можно овладеть всеми уровнями, сделав свою речь увлекательной, убедительной и авторитетной. Рассмотрим, что имеется в виду под каждой из трех характеристик и как они соотносятся с шестью уровнями устной речи.

Увлékательность

Увлékательная речь привлекает внимание аудитории и побуждает слушать вас. Это происходит благодаря структуре речи – простой и настолько понятной, что аудитории легко следить за ходом вашей мысли, но при этом достаточно необычной и интересной, чтобы аудитория не скучала.

В итоге – люди хотят слушать вас и дальше (первый уровень) и легко понимают сказанное (второй уровень).

Мы увидим, что существует несколько эффективных способов структурировать свою речь и что многому можно научиться у известных сказочников.

Убедительность

Следующее требование – ваша речь должна убедить слушателей в вашей правоте или хотя бы убедить их в том, что ваша точка зрения обоснованна и разумна. Убедительная речь строится по определенным правилам, позволяющим аргументировать вашу точку зрения, чтобы аудитория поняла вас именно так, как вы хотите быть понятым. Ваша цель – добиться от аудитории согласия с вами: хотя у аудитории есть право и не соглашаться. Как минимум, вы должны убедить людей, что ваша речь честна, а позиция последовательна.

Убедительная речь приводит нас к третьему и четвертому уровням речи.

Как определить, когда обсуждение превращается в спор

Цель аргументации – убедить слушателей, добиться согласия. Цель обсуждения между двумя людьми – тоже достижение согласия.

Чтобы добиться этого, обе стороны должны слушать друг друга и вместе исследовать факты и свидетельства. Если вы хотите убедить слушателей, ваша цель – представить доказательства самым убедительным образом, чтобы добиться этого согла-

сия. Как только вашей целью становится «выиграть спор» – вы проиграли. Теперь вы уже спорите друг с другом, потому что сосредоточились на бинарном выборе: либо вы правы, либо вы ошибаетесь. Жизнь редко бывает такой простой.

Становится только хуже, потому что в споре главная цель – одержать победу. А когда победа одержана, мы ищем вознаграждение либо выгоду или даже хотим унижить собеседника.

Как только вы чувствуете, что хотите победить, сделайте мысленный шаг назад и проанализируйте свои мотивы со стороны. Люди хотят послушать аргументы, но не участвовать в споре. А если спор все-таки начнется, будьте уверены, что люди перестанут слушать.

Авторитетность

Авторитетная речь воздействует на эмоции и психику, позволяя донести ваше сообщение так, чтобы люди начали думать, запоминать и решать, что будут делать. Когда вы говорите мощно, сильно, вы оказываете влияние на слушателей и охватываете уровни пять и шесть.

В этой главе вы найдете методы и принципы, которые помогут сделать вашу речь увлекательной, убедительной и авторитетной, то есть в результате эффективной. Об убедительной речи можно многое сказать, так что вернемся к этой теме в следующей главе. А сейчас поговорим о воздействии слов: как донести свое сообщение до слушателей. В главе 6 мы обсудим методы влияния, убеждения и запоминания.

Увлекательность: структурирование увлекательной речи

Существует множество различных методов структурирования логической и увлекательной речи. Некоторые касаются официальных выступлений перед аудиторией и отсылают к классическим греческим и римским ораторам. Другие предлагают простую формулу, которая

поможет эффективно сформулировать ваши идеи везде – на встречах, в коридоре, в кафе. Мы также рассмотрим современные подходы к организации эффективной презентации.

Наконец, мы многому можем научиться, разобравшись в искусстве повествования. За тысячи лет рассказов за костром, у камина, на сцене и по телевизору барды, сказочники и драматурги создали множество структур повествования, которые могут зацепить внимание аудитории и удерживать его в течение многих часов.

Мы рассмотрим несколько структур и вычленим в вашем сообщении начало, середину и конец.

Классический ораторский подход

Великие римские ораторы отшлифовывали искусство убедительных выступлений на заре нашей эры, и их методы изучались и документировались в Средние века.



Рис. 10. Великий римский оратор

Если отложить в сторону незнакомые латинские термины, структура, которой они пользовались, была довольно простой. Ее до сих пор можно уловить в речах современных политиков. И вам она тоже пригодится. Она состоит из шести шагов.

Шаг 1. Введение

Введение выполняет две функции: зацепить внимание аудитории и охарактеризовать вашу личность: почему вас стоит послушать.

Шаг 2. Повествование

Второй шаг должен быть коротким и простым. Ваша единственная задача – рассказать историю, выстроив факты в прямой последовательности, за которой аудитории будет легко следить. Не надо шокировать, смущать или бросать вызов; вы просто стараетесь аккуратно привлечь слушателей на свою сторону. Лучше всего выстроить речь в хронологическом порядке.

Шаг 3. Обозначение разногласий

Теперь можно слегка усложнить речь, добавив интригующие, удивительные или шокирующие откровения... и приступить к аргументации вашей точки зрения. Именно для этого вы и говорите. Обозначьте, в чем вы согласны с аудиторией или оппонентом, а в чем не согласны; и почему это важно. Дело в нравственных принципах, в ценностях, убеждениях, правах, справедливости, понимании, выгоде или просто практичности?

Сократите число рассматриваемых разногласий, чтобы сосредоточиться на важнейших. Если вы пытаетесь охватить слишком много разногласий, люди подумают, что вы человек ограниченный или одержимый мелочами. Лучше не больше трех.

Шаг 4. Доказательство

Теперь изложите доводы. Представьте свою аргументацию логично, обдуманно и покажите, почему вы правы. В порядке убывания воздействия доказательства опираются на:

- серьезный опыт;
- логические выводы;

- рациональные мысли;
- общеизвестные нравы и обычаи.

Опасайтесь последнего пункта: многие обычаи и общественные нравы, которые когда-то были очевидными, сейчас кажутся, мягко говоря, бредовыми. Интересно, какие принципы современного общества покажутся нашим детям столь же абсурдными?

Шаг 5. Опровержение

Когда вы аргументируете свою точку зрения, помните, что оппонент может оспорить вашу правоту, поэтому ослабьте воздействие его аргументов, предвидя их. Чем больше возражений оппонентов вы сможете прогнозировать заранее, тем слабее будут их аргументы, когда они их выскажут. В торговле профессионалы используют термин «опустошить мусорный ящик», когда говорят о необходимости сформулировать и осмыслить все возможные возражения потенциального клиента. Нужно «опустошить мусорный ящик» возражений вашего оппонента, прежде чем у него появится возможность высказать их. Это также дает вам преимущество сформулировать его точку зрения так, как выгодно вам.

Шаг 6. Заключение

Пора заканчивать. В главе 10 мы перечислим несколько эффективных завершений речи, а сейчас вам нужно знать только одно – именно в заключении вы должны повторить свои самые важные аргументы, чтобы они отпечатались в памяти слушателей, и повторить эмоционально, вдохновенно, с энтузиазмом, чтобы донести до слушателей убедительность ваших идей.

Пример классической структуры выступления

Шаг 1. Введение

Научные инновации создали мир таким, каким мы его знаем: они позволяют лечить болезни, решать коммуникационные, транспортные и сельскохозяйственные проблемы. Как бывший ученый, я до сих пор с огромным интересом слежу за последними достижениями науки.

Шаг 2. Повествование

Развитие космических технологий привело к революции в области коммуникаций, транспорта, безопасности и понимания Вселенной.

Шаг 3. Обозначение разногласий

Некоторые скажут, что в период экономического напряжения мы должны сократить инвестиции на исследование космоса. Конечно, деньги надо тратить с умом, но я предлагаю два важных аргумента в пользу непрекращающегося изучения Вселенной. Во-первых, невозможно предсказать ощутимую, реальную выгоду этих исследовательских программ. Во-вторых, нельзя недооценивать ценность исследований, инноваций и удивительных открытий для нашего общества.

Шаг 4. Доказательство

Приведем три примера: открытие новых материалов, таких, как различные сплавы металлов, используемые в медицинских имплантатах, которые спасают жизни, а также глобальная локационная система GPS, которая сделала возможной простую и безопасную навигацию во всем мире, или способность проводить мониторинг и исследование погодных явлений, лучше предсказывать природные катастрофы.

Шаг 5. Опровержение

Мои оппоненты скажут, что эти достижения были бы возможны и без исследования космоса. Действительно, это вполне допустимо. Но где доказательства? Они скажут, что мы не нуждаемся в роскоши знаний, которые открывают нам научные исследования. Но роскошь ли это? Разве это было роскошью, когда исследователи обогнули земной шар, когда человечество научилось писать или когда это умение стало доступно всем, а не только избранным?

Мои оппоненты скажут, что мы не можем позволить себе этого. Но мы можем. Это всего лишь вопрос приоритетов: мы ведь можем позволить себе военные корабли и истребители, ракеты и танки. Вопрос в другом: «Можем ли мы позволить себе отказаться от научных исследований?».

Шаг 6. Заключение

Любознательство и интерес: какие еще убедительные причины можно привести для продолжения исследований? Возможно, еще одну: будущее наших детей. Кто знает, что готовит им судьба? Ясно только одно: чем больше мы знаем, чем больше изучаем, чем больше инноваций, тем больше возможностей встретить будущее и больше ресурсов для решения любых проблем. Нельзя замедлять темп открытий – ради будущего поколения.

Чем проще, тем лучше: структурированный ответ

Один из самых полезных навыков в устной речи – умение быстро, без подготовки давать структурированный ответ на аргумент, замечание или предложение, который выглядел бы не менее авторитетно и убедительно, чем подготовленная речь. Например, вам понадобится высказать свое мнение на собрании, ответить на реплику человека в лифте или выстроить убедительную аргументацию в ответ на предложение босса, сделанное мимоходом в коридоре.

Хотя нет ничего плохого в том, чтобы следовать структуре речи из шести шагов (введения, повествования, обозначения разногласий, доказательства, опровержения и заключения), но, возможно, вам будет сложно вспомнить все это, или же данный метод будет просто неуместен. Я часто попадал в такие ситуации и поэтому ишу простые методы, позволяющие выстроить достойный ответ.

Если вы овладеете одним из этих методов, можно будет просто следовать определенному плану действий, добавляя актуальную информацию или наблюдения, чтобы выстроить убедительную аргументацию – отточенную и профессиональную – практически без подготовки.

Мои любимые методы перечислены ниже. Выберите пару методов, которые понравятся вам больше всего; либо потому что они подходят к вашей ситуации, либо потому что их легко запомнить. Некоторые методы представляют собой вариации других методов.

Итак, методы структурирования ответа

Трудности и решения

1. Опишите мою проблему и покажите, что вы понимаете мои трудности.
2. Предложите решение проблемы и объясните, чем вы можете помочь.

Пример: «Наш бизнес страдает, потому что конкуренты доставляют заказы нашим клиентам намного быстрее. Я изучал новые методы управления доставками и считаю, что вполне возможно сократить время доставки в два раза».

Предложение

История вопроса – резюмируйте ситуацию и подчеркните важнейшие моменты.

Проблема – сформулируйте проблему и объясните, почему она важна.

Решение – объясните, что вы хотите сделать (или хотели бы сделать), чтобы решить проблему.

Пример: «С прошлой зимы у нас осталось много не реализованных товаров на складе. Это осложняет контроль за поставками новой продукции и сокращает оборотный капитал. Я предлагаю распродать товары прошлого сезона с большими скидками, чтобы освободить место и получить доход».

PEP

Точка зрения (Point of view) – сформулируйте свою идею или позицию.

Пример (Example) – проиллюстрируйте свою точку зрения убедительным примером.

Точка зрения (Point of view) – вновь выскажите свою точку зрения, подкрепленную примером.

Пример: «Нужно предложить ABC Inc. скидку побольше. Они начали покупать у наших конкурентов, несмотря на то, что наша продукция лучше, и за последний месяц мы упустили еще один контракт – по поставкам их транспортному отделу. Настало время пересмотреть наше сотрудничество с ABC».

PRESS

Точка зрения (Point of view) – сформулируйте свою точку зрения или позицию.

Причина (Reason) – объясните, почему вы занимаете именно эту позицию.

Пример (Example) – проиллюстрируйте свою точку зрения убедительным примером.

Резюме (Summary) – резюмируйте свою аргументацию или вновь выскажите свою точку зрения.

Предложение (Suggestion) – призыв к действиям.

Пример: «Я хочу организовать поездку в Китай для нашего отдела продаж, чтобы исследовать возможности выхода на их рынок. На наших рынках продажи низкие, а Китай – растущий рынок, который мы еще не используем. Думаю, настало время выйти на их ры-

нок. Предлагаю выделить бюджет и запланировать поездку на апрель – это самое подходящее время».

PPP

Положение дел (Position) – объясните сегодняшнее положение дел.

Трудности (Pressure) – опишите трудности, с которыми компания столкнулась.

Точка зрения (Point of view) – сформулируйте свое мнение: что это означает и что нам следует делать.

Пример: «Мы задержали проект на четыре недели. Это означает, что мы рискуем потерять весь доход, запланированный на следующий год. Пора привлечь дополнительные ресурсы, чтобы ускорить темпы работы».

HLS – крючок, леска, грузило

Крючок (Hook) – сформулируйте потребность или интерес.

Леска (Line) – предложите решение или расскажите о привлекательном предложении.

Грузило (Sinker) – приведите убедительную аргументацию, чтобы показать, что ваше решение обоснованно.

Пример: «Нам нужно заменить систему автоматизации склада, прежде чем неисправности повлияют на обслуживание клиентов. Система XYZ идеально отвечает нашим потребностям. Если мы закажем систему к концу следующего месяца, мы сможем получить скидку и установить новую систему в период относительного затишья».

CSI – экспертный анализ ситуации

Контекст (Context) – объясните, что происходит.

Подробности (Subtleties) – расскажите, какие нюансы осложняют ситуацию.

Знание (Insight) – поясните, что, на ваш взгляд, означает происходящее.

Пример: «За два месяца мы потеряли пятерых отличных сотрудников, они перешли в IJK Limited. Перед уходом Мери намекнула, что она будет работать там над интернет-проектом. Думаю, IJK собирается запустить веб-сервис, который отнимет значительную часть нашего бизнеса».

EIOU

Происшествие (Event) – расскажите, что случилось.

Последствия (Implications) – объясните, что это значит для нас.

Варианты (Options) – расскажите, какой выбор у нас есть.

Призыв (Urging) – предложите вариант, который вы рекомендуете.

Пример: «Городской совет недавно разрешил строительство 560 домов. Когда сюда приедут новые семьи, у нас появятся новые возможности. Можно расширить наш магазин и продавать больше товаров повседневного спроса или добавить в ассортимент игрушки, подарки и галантерею. Думаю, надо сделать акцент на подарках, так как новые дома могут привлечь внимание нового супермаркета».

Презентация для современной аудитории

Первый совет, который получают многие собирающиеся выступить на презентации, не лишен смысла:

«Сначала скажите, что вы собираетесь сказать; затем скажите это; и, наконец, скажите, что вы уже сказали».

Честно говоря, звучит скучно, тем не менее этот принцип в некоторой степени отвечает требованиям увлекательности, убедительности и эффективности. Введение создает мысленную карточку, которая попадает в кар-

тотеку слушающих, а повтор помогает им запомнить материал, как мы увидим в следующей главе.

Но без дополнительных деталей этот совет никак не поможет вам удерживать внимание аудитории, не говоря уже о том, чтобы убедить кого-то. Итак, существуют более современные подходы, которые позволяют выстроить эффективную презентацию ваших идей. Они предлагают выделить в вашем материале начало, середину и конец и показывают, как структурировать каждую часть.

Однако прежде чем создать увлекательную, убедительную и эффективную презентацию, нужно вспомнить еще один важный принцип – начните планировать ее не с начала, а с середины, то есть с основной идеи.

Рисунок 11 показывает последовательность презентации. Цифра возле каждой части указывает на порядок, по которому я советую вам выстраивать материал.

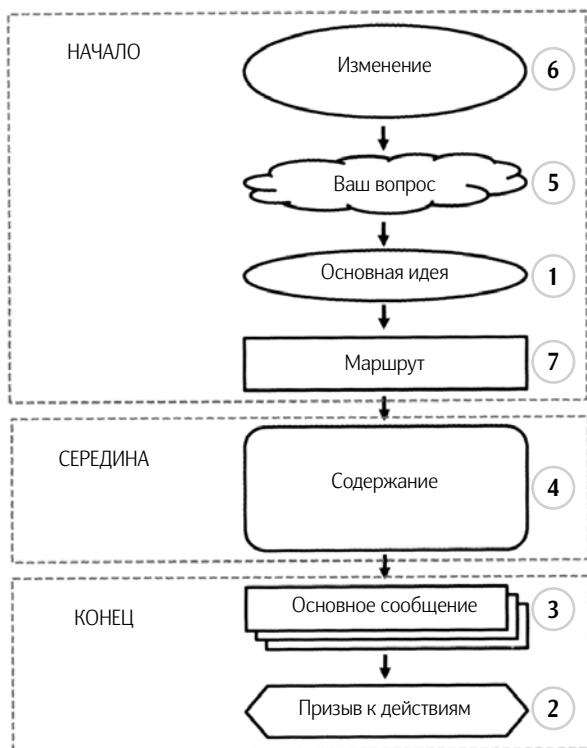


Рис. 11. Эффективная презентация

Теперь пройдемся по всем семи этапам создания увлекательной, убедительной и эффективной презентации. Мы будем следовать тому порядку, по которому создается презентация, а не тому порядку, по которому вы будете выступать.

Основная идея

Основная идея – главное в официальной презентации. Это ваша точка зрения, которую вы хотите представить аудитории и в правоте которой вы хотите убедить слушателей. Это та причина, по которой вы выступаете. Так что вполне разумно начать именно с этого. Методы поиска идеи предложены в главе 3. Формулируя основную идею презентации, объясните аудитории, почему эта идея так важна для нее. Если нет причины слушать вас, на подсознательном уровне люди задумаются: «Для чего всё это?» и будут искать ответ, отвлекаясь от вашего выступления. Подумайте, как сформулировать «вашу причину».

Считайте, что это зацепка, которую нужно озвучить уже в первом предложении. Она должна отражать все важнейшие элементы презентации, а за ней последует остальная информация в порядке уменьшения значимости: по принципу перевернутой пирамиды. Упустить суть презентации, упустить зацепку – непростительно. Так что, планируя презентацию, нужно начинать с формулирования основной идеи.

Конец

Теперь перейдем к завершению презентации. Заключительный раздел должен отвечать двум целям: в нем должны быть резюме важнейших моментов и призыв к действию. Подумаем, каких действий вы ожидаете от аудитории, если она прониклась вашей основной идеей, то есть каких изменений вы хотите добиться с помощью презентации.

Выберите важнейшие моменты презентации (не больше трех) таким образом, чтобы обосновать призыв к действию или чтобы снабдить аудиторию знаниями,

необходимыми для действий. В главе 6 мы поговорим о том, как сделать это эффективно.

Середина

Середину презентации занимает собственно содержание, на которое и приходится основная часть времени. Этот раздел презентации преследует только одну цель: объяснить важнейшие моменты вашей идеи.

В содержании ваша основная идея оживает, становится реальной, осязаемой, так как именно здесь вы отвечаете на три важных вопроса: почему, что и как.

- **Обосновать.** Вопрос «почему?» предполагает обоснование вашей основной идеи с помощью фактов и размышлений, которые делают ее убедительной. Типичная последовательность изложения основывается на формуле: «факты – последствия или проблема – решение». Можно также дополнить ее свидетельствами или наглядной демонстрацией, чтобы убедительнее аргументировать свою идею.
- **Объяснить.** Вопрос «что?» предполагает четкое и понятное объяснение основной идеи, которое позволит слушателям понять саму идею и ее последствия для них. Объяснение можно выстроить по принципу «это, а не то» или следовать определенным категориям, например «от частного к общему» либо, наоборот, «от общего к частному». Используйте метафоры или аналогии, чтобы объяснить сложные концепции, или, еще лучше, визуальные средства, чтобы аудитория получила непосредственный, личностный опыт.
- **Продемонстрировать.** Вопрос «как?» предполагает демонстрацию того, как ваша основная идея работает, то есть вам надо показать ее практическую сторону. Для этого лучше всего описать процесс, следуя соответствующей последовательности. Если вы можете продемонстрировать этот процесс или привести наглядный пример процесса – прекрасно.

Начало

Итак, у вас есть основная идея презентации, но откуда она взялась? Она должна быть ответом на вопрос, или решением проблемы, или предложением, как преодолеть трудности. Это **«ваш вопрос»**. Ваша презентация будет наиболее эффективной, если этот вопрос, проблема или трудности актуальны и важны для аудитории.

Затем подумайте, откуда взялся ваш вопрос. Что-то вызвало его, и это «изменение». Что-то изменилось, даже если только для вашего восприятия, даже если вы просто заметили то, на что раньше не обращали внимания. Либо вы узнали что-то новое, либо мир действительно изменился в той или иной степени. Сформулируйте, как изменилась действительность: чем сегодняшняя ситуация отличается от вчерашней. Это крайне важно, так как иначе не о чем рассказывать, нет истории, а именно истории всегда вызывают наш интерес.

Раньше

Начните разговор с того, что было раньше. Реальность – такая, какой мы ее знали, – не представляет собой угрозы, так что если вы начнете с этого, аудитории это понравится. Это поможет успокоить людей и добиться взаимопонимания, направив их внимание на общеизвестные знания и опыт.

Сейчас

Теперь что-то изменилось. Это обеспокоит аудиторию и при этом откроет людям новые знания. Они будут слушать вас с удвоенным вниманием, возможно, даже с обостренным всплеском адреналина, если изменения, о которых вы говорите, опасны, тревожны или непонятны.

Ваш вопрос

Когда вы сформулируете свой вопрос, он должен переключаться с вопросом, который мысленно задают себе ваши слушатели. Им должен быть небезразличен ответ, и они будут искать его самостоятельно. Несомненно, им будет интересно послушать, как вы ответите на вопрос.

Теперь, когда вы заговорите, они будут слушать. Они ждут ответа, они ждут вашу основную идею.

Маршрут

Последний раздел, над которым следует поработать, – маршрут вашего выступления. Мы уже говорили, что это важно. Объясните простыми словами, о чем ваша презентация, и наметьте маршрут, по которому вы пойдете, чтобы аудитория знала, чего ожидать, и смогла следовать за вами по мысленной карте.

Последовательность «Начала»

Начало презентации состоит из пяти элементов.

1. Раньше.
2. Сейчас.
3. Ваш вопрос.
4. Основная идея.
5. Маршрут.

Устное выступление похоже на джаз: если научитесь основным правилам, можно импровизировать и создавать самые разные вариации. Иногда можно исключить один или несколько из пяти элементов. Например:

- можно обойтись без «Маршрута», если содержание презентации короткое, с простой структурой или представляет собой четкое, последовательное повествование;
- можно обойтись без раздела «Раньше», если «Сейчас» уже общеизвестно или хорошо знакомо аудитории.

Последовательность этих компонентов определяет атмосферу, которую создаст ваше «Начало». Существует множество методов начать презентацию. Можно сделать 120 различных введений, просто используя каждый компонент по одному разу. Добавьте возможность

исключить один из элементов или повторить тот или иной элемент, чтобы акцентировать на нем внимание, и количество вариантов будет если и не безграничным, то наверняка колоссальным.

Итак, семь вариантов начала

История:	Раньше – Сейчас – Вопрос – Идея
Выразительное начало:	Идея – Раньше – Сейчас – Вопрос – Идея
Прямолинейное начало:	Идея – Вопрос – Сейчас
Спасительное начало:	Сейчас – Раньше – Идея – Вопрос
Напряженное начало:	Сейчас – Раньше – Вопрос – Идея
Вопросы и ответы:	Вопрос – Идея – Раньше – Сейчас
Зацепка:	Вопрос – Раньше – Сейчас – Идея

Воодушевление, юмор и симпатия: принцип рассказчика

Человечество издревле любило рассказывать истории. Когда мы слышим начало истории, мы чувствуем оживление и радость и хотим дослушать до конца. Так что в вашем арсенале должно быть умение придумывать и рассказывать истории. Для истории характерна определенная последовательность, так называемая нить повествования, события должны развиваться: вначале рассказчик создает напряжение, которое через последовательность событий приводит в итоге к определенному результату. Даже в самых нестандартных историях – тех, которые ниспровергают общепринятые нормы, – соблюдается эта структура. Возьмем, к примеру, голливудский фильм «Помни» (Memento): история рассказывается задом наперед, и каждая сцена заканчивается там, где начинается предыдущая, а путаница, с которой сталкиваются зрители в начале фильма, разрешается к концу.

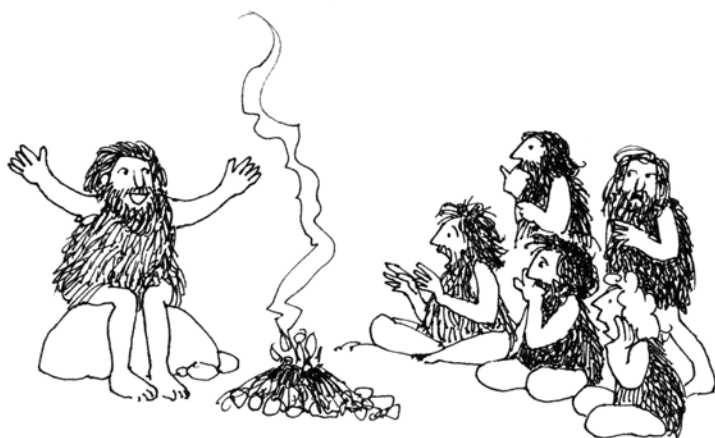


Рис. 12. Рассказы у костра

Еще одно важное преимущество повествовательной структуры – ее способность донести до слушателей мощное эмоциональное сообщение. Во многих ситуациях – собрания, тяжелые переговоры, презентации, даже выступления перед аудиторией – бурные эмоции неуместны. Но когда эти эмоции органично вплетены в повествование, аудитория не станет сомневаться в их обоснованности: она примет их с готовностью, потому что ваш рассказ позволит каждому слушателю окунуться в свою собственную версию истории. Станьте рассказчиком.

Итак, фабула рассказа

Тайные слабости

Существенный, но до поры до времени скрытый недостаток продукции или человека, приводящий в итоге к их краху, – это основа многих трагедий и, как ни удивительно, комедий.

Цена

Заклучена сделка, которая кажется неправдоподобно выгодной... и в итоге мы узнаем, что за нее придется заплатить слишком высокую цену.

Неразделенная любовь

Любовь или восхищение на расстоянии – без малейшей надежды на взаимность – приводит к неожиданному удовлетворению или признанию.

Обреченная любовь

Любовь или восхищение приводит к тому, что человек лишается всего, что имеет, потому что обречен на неудачу.

Ловушка

Охотник расставляет ловушку, и, несмотря на множество промахов, ему все же удастся поймать добычу. Охотник и добыча могут представлять соответственно добро и зло – или наоборот. Это одна из структур любовных романов.

Тайные сокровища

Положительный, талантливый герой недооценен, даже презираем теми, кто его окружает, пока его талант или добропорядочность не становятся явными. Это еще один сюжет для рассказа о счастливой любви. Классические истории о внезапном обогащении бедняков тоже строятся по этому сюжету.

Потеря

Утратить что-либо – всегда намного мучительнее, чем никогда не иметь этого.

Поиск утраченного

Многие квесты (приключенческие компьютерные игры, где главным героем управляет игрок) представляют собой поиски утраченного, при этом героям часто приходится платить немалую цену, когда им удастся найти то, что они искали.

Победа вопреки трудностям

Либо надо убить монстра, либо отправиться в путешествие – в двух словах, герой отправляется в путь и сталкивается лицом к лицу со своими страхами.

Возвращение домой

Обратный путь связан с не меньшим напряжением, кроме того, не ясно, что вас ждет дома.

Решение

Загадка или проблема, которую должен решить герой, – обычно пожертвовав при этом личными интересами.

Вместе боремся с трудностями

Непохожие люди объединяются в силу обстоятельств и должны поладить друг с другом, преодолев ряд испытаний.

Неудачник

Человек, меньше всего похожий на героя, все-таки становится героем. Это один из вариантов тайного сокровища, когда героизм человека является сокровищем.

Жертва страха

Страхи героя приводят к неразумным действиям. Это один из вариантов «цены», позволяющий расширить наш список до 14, а не 13 пунктов. Цена в данном случае – честность!

Убедительность: три секрета убедительной аргументации

Одно из многочисленных достижений греческого мыслителя Аристотеля – анализ того, как мы убеждаем друг друга, и классификация аргументов. На первое ме-

сто он ставил разум и логику и утверждал, что самые убедительные аргументы основываются только на них. Однако он также признавал, что разума и логики не достаточно, чтобы убедить человека, поэтому он сформулировал и третий фактор. Аристотель говорил, что убедительная аргументация затрагивает три области. Если упущена хотя бы одна из них, ваши доводы окажутся несостоятельны и вряд ли позволят вам убедить слушателей. Три стратегии Аристотеля до сих пор известны по их греческим названиям: этос, логос и пафос.

Этос – обращается к личности, характеру

Откуда мы знаем, что собеседнику можно доверять? Величайшие ораторы утверждали, что обозначить свою этическую, нравственную позицию человеку, который своей речью хочет подвигнуть людей к определенным действиям, к изменению взглядов, нужно с самого начала выступления или разговора. Это и есть этос. Собеседнику нужно ответить на вопрос: «Зачем мне слушать вас?». Этос обращается к инстинктам слушателей, к их нраву, характеру, привычкам.

Логос – к голове

Основа убедительной речи опирается на взвешенную аргументацию, которая позволяет логически выстроить ваши факты и доказательства. Мы знаем, что одного этого не достаточно, чтобы словесными средствами реализовать замысел речи, донести важную мысль, идею, убедить в ее правоте, однако без логоса ваша аргументация превращается в манипуляцию. Логос обращается к разуму, то есть к голове.

Пафос – к сердцу

Слово «патетика» используется сегодня в уничижительном значении, однако пафос означает всего лишь обращение к нашим чувствам и ценностям. Именно он придает аргументации настоящую эмоциональную силу и побуждает слушателей к действиям. Используйте слова и истории, чтобы вызвать определенный эмо-

циональный отклик. Пафос обращается к сердцу слушателей.

Если грамотно выстроить аргументацию, используя все три критерия, ваша речь будет эффективной. Однако даже в таком случае, вероятно, вы убедите не всех – а мы и не хотим использовать такие методы, которые позволяют убедить всех в чем угодно – но многих вы убедите. Это люди, которые поверят, что вы обладаете достаточным авторитетом, гражданской ответственностью, чтобы говорить на данную тему; это люди, которых убедили ваши доказательства и ваша интерпретация фактов; это люди, которые откликнулись на ваше обращение к их ценностям, симпатиям и чувствам.

Этос и важность характера

Либо вы личность, которая вызывает доверие у людей, либо нет; однако во время выступления (когда вы хотите, чтобы вас слушали) важно, как вы демонстрируете свой характер. Именно это вызывает доверие к вам. Как же продемонстрировать характер?

Итак, семь принципов этоса

Демонстрируя свой характер и, следовательно, право на доверие слушателей, следуйте семи принципам.

Вежливость

Говорить вежливо – означает придерживаться правил поведения, которых ожидают от вас слушатели. Уважайте аудиторию, будьте учтивы и следуйте негласным законам той или иной ситуации.

Ясность

Чтобы ваш интеллект вызвал доверие слушателей, нужно показать им, что вы владеете темой и что вы человек вдумчивый и внимательный. Для этого фор-

мулируйте свои мысли четко и недвусмысленно, используя слова и предложения, которые слушатели поймут сразу же. Если вы попытаетесь запутать аудиторию или произвести впечатление с помощью длинных, сложных слов, результат будет не в вашу пользу.

Искренность

Так как ваша цель – вызвать доверие, предлагайте информацию открыто и без хвастовства. Наоборот, признайте свои слабости, чтобы продемонстрировать свои сильные стороны. Елизавета I сделала именно это в своей речи перед войсками в Тилбери перед угрозой испанского вторжения; она сказала: «Знаю, тело мое – тело слабой, беспомощной женщины, но сердце и дух – короля».

Последовательность

Уравновешенность и последовательность зачастую считаются важными чертами характера. Но наибольшее значение имеет честность: когда вы делаете то, что говорите, и говорите то, что делаете. Это отражается в вашем отношении к ситуации и к людям, с которыми вы общаетесь.

Согласованность

Легче всего убедить аудиторию, когда в своей речи вы отражаете опыт и проблемы слушателей. Станьте таким человеком, который близок к аудитории; это мощнейший метод убеждения, который постоянно используют политики.

Контроль

Чтобы вызвать доверие, необходимо также отодвинуть свои личные интересы и сосредоточиться на интересах аудитории. Самоотверженность и бескорыстие – ценные качества, демонстрирующие доброжелательность и честные намерения.

Уверенность

Вам хватает уверенности, чтобы говорить прямо, использовать сильные слова, вместо того чтобы сглаживать углы с помощью «может быть», «возможно» или «иногда»? Эти слова ослабляют воздействие на аудиторию и никак не укрепляют доверие к тому, что вы говорите. Кроме того, вам нужно внушить уверенность в том, что вы способны перейти от слов и убедительных аргументов к действиям и сделать то, что нужно сделать. Греки называли это «практической мудростью».

Логос и важность разума

Одно из самых убедительных словосочетаний – «потому что». Тому есть веская причина: оно означает ответ на самый важный вопрос – «почему?».

Какой вопрос чаще всего задают маленькие дети родителям, няням, учителям, друзьям и родственникам? – «Почему?». Мы растем, становимся взрослыми, зрелыми, но тот же вопрос доминирует в наших умах. Мы не часто задаем его под воздействием общественного давления, однако вопрос остается неизменным.

А ведь именно к уму слушателей вы обращаетесь во время разговора или выступления. Так что, если вы не ответите на этот вопрос, слушатели будут беспокоиться. А если они беспокоятся, они перестают слушать вас; по крайней мере, отчасти. Если вы хотите говорить так, чтобы люди слушали вас, необходимо ответить на их «почему?». «Почему?» – фундаментальный вопрос о значении и цели. Например, в области образования и тренинга одна из самых эффективных моделей – система 4МАТ Бернис Маккарти. Согласно этой модели, коуч или преподаватель должен начать программу обучения с ответа именно на этот вопрос, чтобы увлечь свою аудиторию на сто процентов.

Логос требует, чтобы доверие вызывали не вы, а ваши доказательства. Выстраивая аргументацию, сочетайте свидетельства, почерпнутые из опыта (факты, данные

и наблюдения), с чисто логическими размышлениями и выводами. Найдите убедительные доказательства, осмыслите их, чтобы прийти к обоснованным умозаключениям. Последовательность и композиция вашей речи должны подчиняться логике, которую легко поймет аудитория. Сопоставьте факты, соедините все воедино и шаг за шагом приведите аудиторию к неоспоримым выводам.

Чтобы оказать максимальное воздействие на слушателей, выберите убедительные примеры и хорошо проиллюстрируйте их с помощью демонстраций, диаграмм, изображений, статистики, таблиц, графиков, вспомогательного оборудования и историй из личной жизни. Не все эти методы отличаются научной строгостью: статистика иногда вводит в заблуждение, а истории из личной жизни следует выбирать крайне осторожно, но все они составляют часть логоса. Убедитесь в том, что используете их правильно: запутанный график или таблица с огромным количеством информации может навредить вам точно так же, как неверный график или ошибочная информация, если это внушает сомнения относительно вашего логоса.

Итак, как применить этос, логос и пафос в презентации товара/услуги

Работаете вы в торговле или нет, зачастую приходится «продавать» свои идеи. Мы многому можем научиться, поняв, как профессионалы применяют принципы этоса, логоса и пафоса. Прежде чем провести презентацию, необходимо всё спланировать и тщательно подготовиться. На этом этапе вы неизбежно (и абсолютно оправданно) сосредоточитесь на логосе: поиске фактического материала и выстраивании аргументации, которая продемонстрирует превосходство вашей продукции и услуг. Вы должны решить, какие графики, иллюстрации или другие визуальные средства помогут продажам, и отрепетировать аргументацию.

Однако, пожалуйста, не забудьте об этосе и пафосе. Вам обязательно придется провести связь с потенциальным клиентом и вызвать у него доверие. И даже если вы обоснуете превосходство вашей продукции, почему клиент должен купить ее именно у вас? Вряд ли решающее значение сыграют ваши слова или иллюстрации: скорее всего, важно, какие эмоции у него вызовут ваши слова и иллюстрации. Он почувствует безопасность, уверенность, воодушевление, облегчение? Когда вы обдумываете эмоции, влияющие на вопрос о продажах, вы обдумываете пафос.

Итак, торговая презентация состоит из шести шагов.

Шаг 1. Добиться взаимопонимания

Этос должен доминировать в начале презентации, когда вы стараетесь добиться взаимопонимания с потенциальным клиентом, показывая, что вы понимаете его и что он вам симпатичен, и что он может доверять вам.

Шаг 2. Вступительное заявление

Подчеркните свой этос, кратко обозначив ваш профессиональный уровень и достижения и связав это с тем, что вы хорошо понимаете потребности, проблемы и желания клиента. Так вы позиционируете себя как надежного сторонника клиента.

Шаг 3. Диагностика

Теперь логос выходит на первый план, предлагая тщательный анализ ситуации и всего необходимого для удовлетворения потребностей клиента. С помощью логических рассуждений покажите, как неудовлетворенные потребности могут привести к пагубным последствиям.

Последствия вызывают страх, а страх побуждает клиента купить именно вашу продукцию – в результате пафоса.

Шаг 4. Решение

Вы сформулировали потребность; теперь покажите, что можете удовлетворить ее. Шаги 3 и 4 в самом центре вашей презентации отражают подход «болезнь и лекарство».

Шаг 5. Возражения

Если можете предвосхитить возражения, сделайте это сейчас: «Вы, наверное, сомневаетесь... Что ж, позвольте я развею ваши сомнения». А затем сформулируйте другие возражения... чем больше, тем лучше. Постарайтесь перечислить все возможные возражения и опровергнуть их, пока не останется ни одного вопроса. Если оставите их без внимания, то, как только вы покинете комнату, эти возражения и вопросы будут расти – а вы уже не сможете ответить на них.

Шаг 6. Заключительная часть

Покажите, как ваш товар или услуга отвечает потребностям клиента. Затем «включите» пафос в заключительной части презентации, показав, что будет чувствовать клиент, когда получит результаты, которые вы обещаете ему, или как он будет сожалеть, если откажется от ваших услуг. А так как это все-таки процесс продаж, в завершение нужно призвать к конкретным действиям – предложить заключить договор.

Отличие между торговой презентацией и другими дискуссиями и презентациями заключается в том, что необходимо поддерживать связь с потенциальным клиентом после презентации. Ваш труд пропадет зря, если вы переключитесь на следующую потенциальную сделку и забудете об этой.

Если структура презентации показалась вам знакомой, вспомните классическую композицию ораторского выступления, которую мы уже обсуждали. Шаги те же самые, только названия другие.

Пафос и важность эмоций

Умение рассказывать истории имеет огромное значение, так как оно затрагивает наши эмоции. Когда вы позволяете человеку стать частью повествования, влиться в него, он начинает сопереживать героям. Наши чувства укрепляют восприятие реальности и способность вспоминать фактические элементы повествования. Видео и впечатляющие иллюстрации делают то же самое.

Два способа использовать пафос:

- вызвать позитивные эмоции по отношению к вам, или к вашей точке зрения, или к действиям, к которым вы призываете;
- вызвать негативные эмоции относительно альтернативного пути.

Второй метод, безусловно, представляет больше риска для вашего этоса, однако может быть очень даже эффективным. Политики часто выбирают именно этот опасный путь и, как мы видим, часто спотыкаются.



НАУЧНЫЕ ДАННЫЕ:

Выбор эмоций

Когда речь идет о пафосе, необходимо осознавать, что вам доступен обширный спектр эмоций. Мы обычно ограничиваемся самыми «значительными»: радость, грусть, гнев, страх, печаль, любовь и вина, но есть множество других. Роберт Плутчик классифицировал эмоции по их полярности (противоположности), сходству и интенсивности. Он также отметил, что схожие эмоции вместе дают более сложные и интенсивные эмоции и что существуют четыре основные позитивные и негативные эмоции. Наименее интенсивные формы каждой эмоции намного сложнее выделить (и они обладают мень-

шей риторической силой воздействия) по сравнению с их более интенсивными «родственниками».

Позитивные эмоции

Восторг, радость, спокойствие (противоположность грусти).

Настороженность, ожидание, интерес (противоположность удивлению).

Восхищение, доверие, принятие (противоположность отвращению).

Изумление, удивление, возбуждение (противоположность ожиданию).

Негативные эмоции

Ярость, гнев (противоположность страху).

Отвращение, омерзение, скука (противоположность доверию).

Ужас, страх, опасения (противоположность гневу).

Грусть, печаль, меланхолия (противоположность радости).

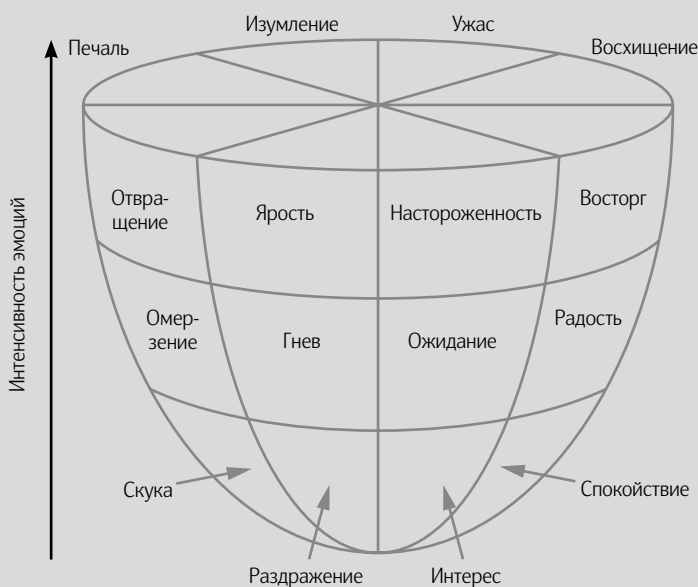


Рис. 13. Модель эмоций (Р. Плутчик)

Комбинации эмоций

Радость и доверие: любовь.

Доверие и страх: покорность.

Страх и удивление: благоговение.

Удивление и грусть: недовольство.

Грусть и отвращение: сожаление.

Отвращение и гнев: презрение.

Гнев и ожидание: агрессия.

Ожидание и радость: оптимизм.

Влиятельность: сила воздействия слов

Слова – основной инструмент речи. Они передают эмоции, раскрывают характер, на них опираются рассуждения и аргументация. Слова имеют огромную силу, они влияют на нас и побуждают к тем или иным действиям. Поэтому крайне важно научиться использовать их правильно.

Обычная речь

Существует множество методов, позволяющих определить, насколько ясен и понятен ваш язык, учитывая и длину ваших слов, предложений, и насколько знакомы ваши слова слушателям. Вашу речь легко слушать, когда вы используете простые слова и короткие предложения. Простые слова – это конкретные существительные и глаголы вместо абстрактных понятий. Они короткие и знакомые, а не длинные и редкие. Но всем этим научным методам я предпочитаю «тест пятилетнего ребенка». Поймет ли вас пятилетний ребенок? Если да, то ваша речь – простая и понятная. Если нет, то вам придется доработать ее, чтобы лучше объяснить свои идеи.

Удачный жаргон/неудачный жаргон

Не весь жаргон следует считать вредным, но когда жаргон мешает слушателям понять вас или, что еще хуже,

стать частью группы, то лучше отказаться от него. Нет оправданий тому, что вы скрываете свои идеи за туманным профессиональным жаргоном, шутками, которые понятны лишь узкому кругу людей, или за такими странными фразами, как «инновационный синергетический левередж интеллектуальных активов, ориентированный на широкий спрос».

Извините, я имел в виду «сотрудничать друг с другом, чтобы найти новый способ применения старых идей».

Описательный язык

Используйте слова, чтобы создавать образы и модели, понятные людям. Образность имеет огромную силу воздействия. Когда Мартин Лютер Кинг говорил о мирном сосуществовании представителей разных рас, он «нарисовал» образ будущего: «... чернокожие мальчики и девочки смогут взяться за руки с белыми мальчиками и девочками». Затем он усилил этот образ, создав физическое ощущение: он противопоставил «пустыню, изнемогающую от угнетений» «оазису свободы и справедливости».

Годы выступлений с трибуны и блестящее умение слушать научили его мастерски владеть словом. Но вы тоже можете применять на практике знания о том, что слова не просто передают идеи; они иллюстрируют их, создают образы и закрепляют их в нашем сознании.

Звучание слов тоже влияет на их описательные способности: слово «маленький» действительно звучит как что-то маленькое. Если вы можете заранее подготовить свою речь, задумайтесь об этом. Обратите внимание на то, как звучат слова.

Неудачно: У нас ускоренная доставка.

Хорошо: У нас быстрая и эффективная доставка.

Лучше: Мы быстро доставим ваш заказ.

Подробнее об этом можно прочитать в книге Дилана Томаса «Под сенью молочного леса» (Dylan Thomas. Under Milk Wood).

Эмоциональный язык

Кажется, все просто – достаточно вставить несколько эмоциональных слов и даже несколько описаний эмоционального поведения. Но можно действовать эффективнее – и значительно усилить воздействие на слушателей.

- Выбор местоимения отражает вашу ответственность:
«Мы доставляем наши товары быстро»
«Вы получите свой заказ быстро»
- Выбор формы глагола подчеркивает отношение к людям и ко времени:
«Рекомендую продвинуть Сильвию»
«Давайте повысим Сильвию»
- Выбор и порядок слов помогают подчеркнуть приоритеты, позволяют сделать нужные акценты и отметить нюансы.
«Мне нужна помощь с проектом»
«Необходимы ваши знания, чтобы мы могли внедрить инновации»

Точный выбор слова

Сила речи не только в том, чтобы знать много слов. Учить редкие, заумные, устаревшие слова из словаря, может, и весело для некоторых, но это бесполезно, если окружающие не понимают их. Лучше послушайте хороших ораторов и почитайте по-настоящему стоящие книги и журналы. Отметьте слова, которые эти ораторы и авторы используют. Если они используют слова правильно и эффективно, вы тоже научитесь пользоваться ими. Если эти слова незнакомы вам, посмотрите в словаре и подумайте, как их использовать более эффективно.

Эффективный язык

Мы уже говорили о том, что слова «потому что» имеют огромное значение, так как отвечают на важный во-

прос «почему?». Есть и другие слова, обладающие особой силой воздействия.

Итак, сила слова

- **Вы, ваш** – местоимения, которые нацеливают вашу речь на слушателей, как я делаю в этой книге.
- **Пожалуйста, спасибо, извините** – вежливые слова, которые многое говорят о вашем отношении к слушателям.
- **Гарантия, безопасность, защита** – эти слова вызывают настороженность и сообщают, что вы можете помочь.
- **Доказано, протестировано, исследовано** – эти слова напоминают, что вам не все равно.
- **Вообразить, открыть, узнать** – эти слова провоцируют любопытство.
- **Жизненно важный, необходимый, ключевой** – эти слова указывают на приоритет.
- **Сейчас, немедленно** – эти слова тоже указывают на приоритет, только во временных рамках.
- **Бесплатно, скидка, экономить** – эти слова подтверждают нашему желанию получить что-то бесплатно.
- **Улучшенный, лучше, лучший** – слова, указывающие на высокие качества.
- **Контроль, авторитет, командовать** – эти слова перекликаются с нашей потребностью либо руководить самим, либо знать, кто руководит.

«Жалкие» слова

Некоторые слова ослабляют силу воздействия, демонстрируют неуверенность и, таким образом, подрывают ваш авторитет. Зачем мне слушать вас, если вы сомневаетесь в том, что говорите? «Может быть, возможно, вероятно, предположительно» – эти слова ослабляют вашу речь, «вроде, знаете, кажется, думаю, полагаю» – это в лучшем случае пустые слова, а в худшем случае они выдают ваши сомнения. Часто мы говорим «надеюсь» вместо «не знаю».

Обманчивый язык

Бывают ситуации хуже – например, когда слова на самом деле имеют прямо противоположное значение.

- **Я уверен (а также «я думаю»)** – часто значит «я не уверен».
- **Честно** – иногда значит «я что-то скрываю».
- **Не беспокойтесь** – значит «пора вам беспокоиться, потому что я точно беспокоюсь».
- **Как вы знаете** – значит «кажется, я забыл сказать вам».

Опасный язык

Некоторые слова особенно опасны для выступающего. Слово «но» небольшое, однако об него легко споткнуться. Как только мы слышим его, наш мозг начинает игнорировать все, что он только что услышал, и готовит нас к тому, что сейчас мы услышим правду. «Вы замечательный человек, но...». Постарайтесь заменить его словом «и», если хотите, чтобы обе части вашего предложения имели одинаковое значение: «вы замечательный человек, и я был бы счастлив, если бы вы...».

Слово «обещаю» – как прекрасно известно политикам – может привести вас к самым разным проблемам. Возможно, нам не стоит слишком сильно волноваться

по этому поводу, потому что проблемы начинаются уже после разговора или выступления. Однако если вы хотите избежать ответственности за то, что вы не в состоянии контролировать, скажите «Я сделаю все возможное, чтобы добиться...» вместо «Я обещаю...».

Никаких слов

Иногда выступающему лучше всего не говорить ничего — молчать. Сбавить темп, сделать паузу и остановиться...

Когда вы делаете паузу, слушателям любопытно — что же дальше? Это создает напряжение, тайну, интерес. Пауза придает вашим словам вес. Они становятся более обдуманными, дипломатичными, неслучайными. Они обращаются к этосу.



НАУЧНЫЕ ДАННЫЕ:

Альберт Меграбян и неверно истолкованные результаты эксперимента

Альберт Меграбян, профессор Калифорнийского университета, провел один из самых известных, неверно понятых, искаженных и переиначенных экспериментов.

В ходе первого эксперимента, проведенного совместно с Муртоном Винером, его участники слушали слова, передающие симпатию, нейтральное отношение или враждебность, произнесенные разным тоном. Объектов исследования просили оценить отношение говорящего. Оказалось, что они обращают внимание на тон гораздо больше, чем на смысл слов, когда решают, насколько позитивно настроен говоривший.

В ходе второго эксперимента, проведенного совместно со Сьюзен Феррис, участникам дали послушать запись нейтральных слов, произнесенных с разной интонацией, передающей симпатию, нейтральное отношение и враждебность, и интерпрети-

ровать эмоции говорившего. Одновременно с этим им показывали фотографии актеров, изображающих одну из трех эмоций. Участники оценивали эмоции, отраженные в записи речи и на фотографии. И если эти эмоции противоречили друг другу, участники чаще всего выбирали те эмоции, которые передавала фотография, а не голос.

Сопоставив результаты двух исследований, Меграбян и его сотрудники пришли к выводу, что, если сообщение имеет эмоциональную нагрузку и есть несоответствие между тем, что человек говорит и как он это говорит:

- на 7 % интерпретация зависит от слов;
- на 38 % интерпретация зависит от интонации;
- на 55 % интерпретация зависит от выражения лица.

Обратите внимание, это не значит, что слова отражают всего 7 процентов сообщения. Если бы это было так, на что остается надеяться Чарльзу Диккенсу и Джейн Остин? Это означает, что именно наше выражение лица и тон часто подводят нас, заставляя сомневаться в наших словах или неверно интерпретировать их. Однообразное, скучное выступление окажет намного меньше воздействия на слушателей, чем оживленная, уверенная, страстная речь.

Меграбян сам изо всех сил старался опровергнуть упрощенную интерпретацию своих опытов, появившуюся в литературе. Его открытие применимо, только когда доступны все три канала восприятия и существует небольшое несоответствие между ними. На самом деле Меграбян обнаружил, что если несоответствие между словами и выражением лица слишком сильное, мы подозреваем, что выражение лица – притворство.

Разве работа Меграбяна говорит о том, что слова не имеют почти никакого значения? Конечно, нет. Она говорит, что этос и пафос важны не меньше логоса и что слова – не единственный канал восприятия. Интересное видео на данную тему, подготовленное Creativity Works, можно посмотреть здесь: <http://bit.ly/BustingMehrabianMyth>

Что делать / не делать, чтобы донести свое сообщение до слушателей

Делать

- Продумайте свою речь, чтобы она была увлекательной, убедительной и оказывала воздействие на слушателей.
- Используйте четкую структуру и логическую последовательность при изложении идей, чтобы убедить аудиторию выслушать вас.
- Изучите законы классического ораторского искусства.
- Учитывайте все три фактора – этос (характер), логос (разум) и пафос (эмоции), чтобы затронуть индивидуальные особенности, разум и сердце слушателей.
- Используйте простой описательный язык, обладающий большой силой воздействия.

Не делать

- Не превращайте обсуждение в спор – постарайтесь достичь согласия, вместо того чтобы отстаивать свою правоту.

- Не забывайте о своей репутации (этосе), ей может быть нанесен урон, если вы не оправдаете ожиданий аудитории.
- Избегайте жаргона, который мешает слушателям понять вашу мысль, а также «жалких» и опасных слов.

глава

6

Результаты

Иногда нужно говорить на уровнях 5 и 6 (см. рис. 2), чтобы люди запомнили ваши слова и думали или делали то, чего вы хотите. Для этого ваша речь должна оказать сильное воздействие на слушателей – она должна обеспечить эмоциональную отдачу и зафиксироваться в их памяти. В этой главе мы рассмотрим психологические особенности такого общения, когда нужно показать свою уверенность, завоевать доверие, отшлифовав умение убеждать и используя основные методы, позволяющие сделать ваше сообщение запоминающимся.

Влияние и не только

В предыдущих главах мы уже много говорили об основных принципах убеждения.

- С самого начала произвести сильное позитивное впечатление.
- Добиться взаимопонимания и доверия (подробнее об этом см. в главе 7).
- Проявить интерес к собеседнику, задавая правильные вопросы.
- Продемонстрировать ваш интерес умением слушать (подробнее об этом см. в главе 7).
- Сформулировать интересную и тщательно обдуманную мысль, которую вы хотите развить.

- Поделиться своими мыслями – не забывая о структурировании сообщения, чтобы было интересно слушать...
- ...и сделать это ясно и четко, чтобы слушатель понял вас именно так, как вы хотели бы.

Теперь добавим к этому силу воздействия и методы, позволяющие проникнуть на самые глубокие уровни понимания и тем самым изменить мышление человека.

Уровни понимания

Рассмотрим простую модель того, как человек воспринимает мир и, следовательно, ваши слова. Модель отражает различные уровни понимания – от самого поверхностного до самого глубокого. Обратите внимание, что более глубокое понимание не означает более точного понимания. По сути, понимание может быть даже более ошибочным на самом глубоком уровне, однако его сложнее изменить.

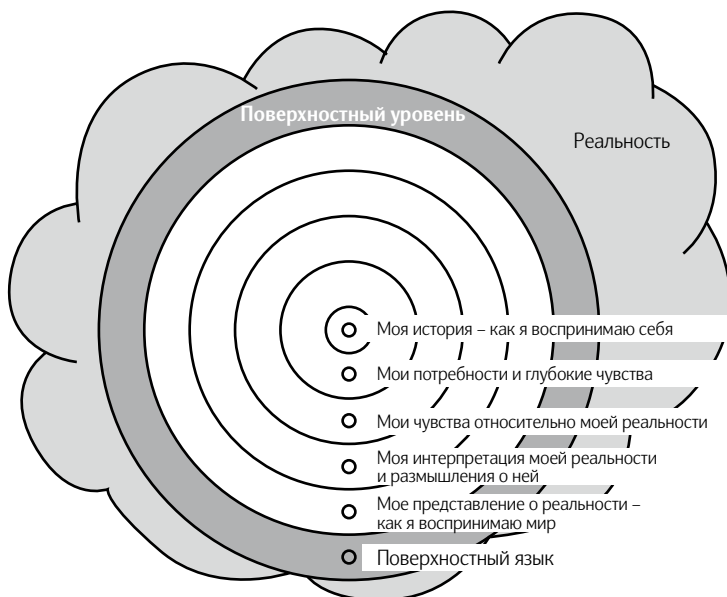


Рис. 14. Уровни понимания

Чтобы повлиять на меня, вы должны повлиять на мое понимание на одном или нескольких уровнях, наиболее удаленных от поверхностного уровня. Чем глубже вы проберетесь, тем сильнее вы повлияете на меня. Рассмотрим все шесть уровней и их значение.

Поверхностный уровень

Мы пользуемся языком, чтобы выразить свое понимание мира – иногда обдуманно и точно, а иногда нет. Непосознанно мы иногда используем язык, чтобы утаить свои истинные мысли и чувства.

К тому же добавляем социальные и эмоциональные сигналы, которые еще больше усложняют понимание наших слов. Проблема в том, что этот «поверхностный уровень» общения не только мешает вам понять, что я говорю, он влияет и на мое отношение к рассказываемой мной истории: возможно, я обманываю сам себя.

Поверхностный уровень мы подробно обсудим в главе 7, когда рассмотрим последствия общения, строящегося именно на этом уровне. Мы назовем его «общением внешнего круга».

Репрезентативный уровень: мое восприятие реальности

Следующий уровень понимания зависит от того, как я воспринимаю реальность – как я интерпретирую информацию, которую дают мои органы чувств. Это не реальный мир – такой, каков он есть, а мир, прошедший через мои ментальные фильтры, о которых мы говорили.

Я искажаю собранную информацию и, вероятно, неверно истолковываю часть ее. Я выбираю, на какую информацию обратить внимание и какую запомнить.

Таким образом, узкая точка обзора приводит к довольно ограниченному пониманию. Кроме того, я делаю обобщения, исходя из того, что я слышу и вижу, – и некоторые из них ошибочны.

Интерпретационный уровень: мои мысли и интерпретация моей реальности

Мои мысли и интерпретация реальности опираются на ее восприятие мной, так что все ошибки и неточности переходят на более глубокий уровень. Но теперь мой опыт, убеждения, ценности и предрассудки еще больше деформируют, фильтруют и обобщают мое восприятие – усугубляя все ошибки.

Эмоциональный уровень: мои чувства относительно моей реальности

На свою интерпретацию я реагирую еще и на эмоциональном уровне, что влияет на мое настроение и готовность к тому, чтобы выслушать вас. Если вы целенаправленно повлияете на мои чувства, то вы сможете оказать на меня глубочайшее воздействие.

Мотивационный уровень: мои потребности и глубокие чувства

На мои эмоции также влияют мои потребности и глубокие чувства. Если сможете воздействовать на них, вам удастся надолго изменить мое поведение. Если ваша речь затрагивает мои убеждения и ценности, вы можете не только изменить мое восприятие мира, но мотивировать меня на то, чтобы я изменил поведение.

Личностный уровень: моя история

В основе всего – моя история: как я воспринимаю себя и свои цели и стремления в этом мире. Это повествование, отвечающее на все мои внутренние вопросы: «кто?» и «почему?». Следовательно, именно эта история обуславливает мои ценности и убеждения. Если ваша речь повлияет на мою историю, вы сможете изменить меня.

Как уровни понимания воздействуют друг на друга

Все эти уровни взаимосвязаны и воздействуют друг на друга. При общении получается, как в английском стихотворении «Дом, который построил Джек»: ваша исто-

рия влияет на ваши потребности, которые, в свою очередь, влияют на ваши чувства, которые влияют на вашу интерпретацию реальности, которая влияет на ваши фильтры, которые влияют на ваше восприятие реальности, которое влияет на ваш язык общения. Но есть и обратная связь – в другом направлении. Слова, которые вы используете, влияют на ваше восприятие реальности, что влияет на ваши мысли, которые влияют на чувства, которые влияют на потребности, которые влияют на вашу историю.

Итак, как использовать «уровни понимания», чтобы понять принципы общения

На рисунке 15 показано, каким образом наше общение опирается на интерпретацию только одной части реальности.



Рис. 15. Интерпретация реальности

Когда я общаюсь с вами, у нас должно быть что-то общее – хоть одна часть моей реальности должна пересекаться с вашей, и я смогу понять вас лишь настолько, насколько вы сможете объяснить свою часть реальности, чтобы она стала частью и моей

реальности тоже. Наша способность в полной мере понимать друг друга зависит от того, насколько пересекаются наши уровни понимания. Наше общение ограничено разным восприятием разных частей реальности.

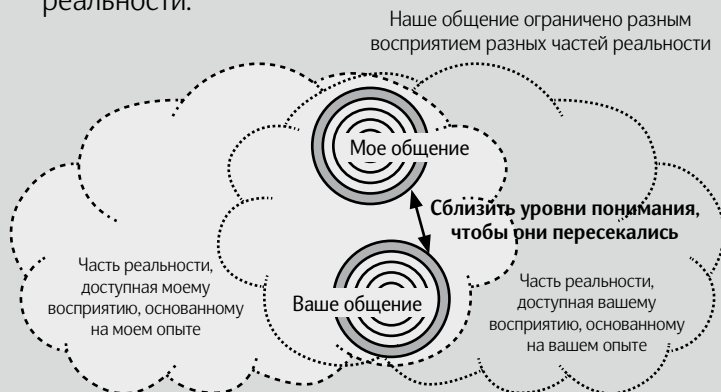


Рис. 16. Сближение наших уровней понимания

Умение добиваться результатов

Умение добиваться результатов опирается на шесть уровней понимания. Формула «силы»:

Достижение результатов = Интерес + Знание + Влияние + Воздействие + Побуждение + Вдохновение

Интерес

На самом деле ничто так не мотивирует наше поведение, как сила личной заинтересованности, однако чтобы прорваться через поверхностный уровень понимания, придется сначала вызвать мой интерес.

Знание

Затем, опираясь на силу знаний, вы можете помочь мне перестроить мое представление о реальности.

Влияние

Чтобы изменить мою интерпретацию мира, используйте силу влияния.

Воздействие

Мы уже видели, что эмоции, которые передает рассказ или язык, могут оказать сильнейшее воздействие на ваш эмоциональный уровень.

Побуждение

На мотивационном уровне сила побуждения опирается на вашу способность затронуть мои убеждения и ценности и подтолкнуть меня к изменениям.

Вдохновение

Если вам удастся успешно применить силу вдохновения, вы вдохновите меня на то, чтобы я изменился.

Инструменты, которые помогут добиться результатов

Чтобы изменить понимание людей на глубоком уровне, чтобы повлиять на них, необходимы некоторые продвинутые навыки общения. Вот инструменты, которыми вы можете воспользоваться для получения этих навыков. Я разделил их на четыре группы.

1. Уважение.
2. Психология.
3. Убеждение.
4. Запоминание.

Уважение

В этой книге я постарался подчеркнуть, как важно уважать собеседника, однако мне хотелось бы затронуть этот вопрос еще раз. Чем больше вы хотите повлиять на мысли и чувства человека, тем обязательнее нужно проявлять уважение. А если вы не проявите уважения, то сразу же натолкнетесь на сопротивление. Уважение – как смазка для сложных обсуждений, неприятных для обеих сторон.

Если вы проявляете ко мне уважение, вы повышаете мою самооценку. Это придает мне уверенности и позволяет не цепляться так сильно за прочное основание моих личных убеждений. Чем ниже моя самооценка, тем сильнее я держусь за свои убеждения. Один из самых мощных источников сопротивления новой реальности и новому мышлению – страх.

Вы проявляете уважение к человеку, если начинаете понимать, как он воспринимает свой мир, и уважаете его мнение. Возможно, у вас совсем другое отношение к миру, но вы должны понять и уважать историю собеседника. Чтобы это сделать, нужно, конечно же, задавать вопросы. Вопросы поощряют диалог и предлагают (без всяких угроз) собеседнику проанализировать и переоценить его историю. Если же вы открыто бросите вызов его истории, это неминуемо вызовет ответную реакцию.

Как вы задаете вопросы, комментируете ответы и делитесь своим восприятием, покажет мне, насколько вы уважаете меня. Если при этом ваша речь соответствует моему языковому стилю, мне будет спокойно, и я почувствую ваше уважение: в противном случае возникнет конфликтная ситуация. Это выходит за рамки поверхностных особенностей речи, таких, как, например, скорость речи или выбор слов, и касается того, как язык отражает наши «мыслительные модели».

Мыслительные модели

Несколько раз я собираюсь использовать термин «мыслительные модели» в совершенно конкретном значении: чтобы обозначить те или иные особенности осмысления мира. У каждого из нас есть ряд различных мыслительных моделей. Некоторые из нас оценивают ситуацию в целом: обдумывая, оценивая и описывая другим общую картину. Некоторые в точно такой же ситуации сосредотачиваются на крошечных деталях, замечая что, где, и как все это взаимосвязано.

Например, Алфи и Бетти вместе приехали на мероприятие, организованное в банкетном зале гостиницы. Когда на следующий день Крис просит каждого из них

рассказать о мероприятии, они дают совершенно разный отчет.

Алфи: «Мы зашли в просторный шумный зал, который гудел сотней голосов. Там столько всего происходило, люди ели, пили, болтали, и я решил походить по залу и все хорошенько рассмотреть».

Бетти: «Нам пришлось протиснуться сквозь группу людей в строгих деловых костюмах, которые бурно обсуждали что-то, и куда бы я ни посмотрела, везде были группы людей, которые уже взяли себе угощение. Я направилась в дальнюю часть комнаты, где у буфета было несколько одиноких людей».

Вы заметили разные модели мышления, отражающие одно и то же мероприятие? Если вы сможете вычлениить эти тонкости и в общении с человеком, задавая ему вопросы, использовать их, вы не только проявите уважение к мироощущению собеседника, но и поможете ему понять ваши собственные мысли.

Алфи можно задать такие вопросы: «Вам было интересно? Какие люди собрались? Вам понравилась еда?». То есть вопросы, касающиеся общих тем.

Бетти можно задать такие вопросы: «Какие интересные беседы вам удалось услышать? Кто там был? Какую еду подавали?». Поощряйте ее рассказать о деталях мероприятия.

Итак, как настроиться на мыслительную модель собеседника

Существует множество мыслительных моделей, на которые можно настроиться. Перечислим те, которые легко заметить.

Фрагменты

Люди обращают внимание на крупные фрагменты (общий взгляд на события) или на мелкие детали

(взгляд с близкого расстояния). Некоторые начинают с одной крайности и меняют угол обзора по мере разговора: либо переходят к более крупному плану, то есть от общего к конкретному, либо делают панорамный снимок – переходят от деталей к общей картине.

Сходство

Мозг замечает расхождения, несоответствия, но не все мы обращаем на них внимание: а некоторые люди обращают внимание и говорят об отличиях, в то время как другие предпочитают сосредоточиться на сходствах.

Направление

Когда люди говорят о том, что важно для них, некоторые уделяют внимание тому, что помогает им приблизиться к желаемой цели, а некоторые рассказывают о том, как избежать того, что им не нравится.

Положение

Некоторые рассказывают о событиях с точки зрения отстраненного наблюдателя, не ассоциируя себя с происходящим. А некоторые описывают события так, будто они часть этих событий, то есть ассоциируя себя с ними.

Органы чувств

Когда мы осмысливаем информацию, или оцениваем ситуацию, или убеждаем себя в чем-либо, нужно использовать свои органы чувств. Но какие из них выбрать? Каждый из нас использует все органы чувств, однако в разном соотношении, предпочитая либо увидеть, либо услышать, либо прочитать, либо сделать, либо даже разнюхать. Эти предпочтения отражаются в языке, который мы используем.

Интересы

Что вас интересует в том или ином вопросе? Вероятно, самые разные вещи, однако некоторые из них имеют особое значение для вас. Возьмем, к примеру, ваше хобби или любимое занятие: что вам нравится в нем? Само действие, вещи, люди, информация или место? В разговоре я буду комментировать те аспекты, о которых вы предпочитаете говорить.

Значение

Некоторые люди говорят буквально то, что имеют в виду, и имеют в виду то, что говорят: «Я хочу пить». А некоторые люди не столь буквальны в своих выражениях: они предпочитают, чтобы вы делали выводы из их слов: «Интересно, здесь есть бар?».

Психология

Вы заметили, что в ресторане официант редко спрашивает о десерте, пока вы заказываете закуски и основные блюда? Почему? Возможно, потому, что когда вы смотрите на стоимость всего ужина, десерт кажется совершенно лишним – особенно если вы уже заказали много еды. А вот после основного блюда ситуация меняется: вы вкусно поужинали и хотите остаться еще ненадолго. И вы уже потратили много денег, так что еще капелька ничего не изменит. Может, в ресторанах используют психологические хитрости, чтобы мы тратили больше денег?

Если небольшую трату сравнить с крупной тратой, она покажется еще меньше: незначительной. Автодилеры прекрасно это знают, как и продавцы в магазинах, которые продадут вам шарф к новому платью или галстук к новому пиджаку. Это «черно-белый эффект»: мы не оцениваем вещи по отдельности; мы помещаем их в контекст других вещей. Если бы мы оценивали вещи исключительно по их собственным достоинствам, мы бы принимали другие решения.

Психологи любят собирать все эти «скрытые убеждающие факторы»: психологические методы, которые помогают делать выбор, не осознавая их влияния. К сожалению, эта увлекательная тема выходит за рамки нашей книги. Но, к счастью, наша книга «Блестящее воздействие» (Brilliant Influence) освещает ее в полной мере.



НАУЧНЫЕ ДАННЫЕ:

Шесть протестированных психологических методов воздействия и убеждения

Ориентир на симпатию

Чем больше вы мне нравитесь, тем больше я вам доверяю. Так что постарайтесь понравиться собеседнику или, если не получается, проведите связь между собой, вашей продукцией или точкой зрения и тем, кто мне нравится. Вот почему в рекламе снимаются знаменитости.

«Восемь из десяти одобрили наш продукт»

Каждый из нас хочет быть «своим», и опыт показывает, что мы готовы даже выйти за рамки своих привычных норм поведения, чтобы влиться в определенную социальную группу. Мы делаем то, что делают окружающие, поэтому покажите мне других, кто поступает или думает так, как вы хотите, чтобы поступал и думал я.

То, что доктор прописал

Авторитетный источник – это надежный источник, так что подкрепите свою аргументацию ссылками на авторитет (это может быть как ваш опыт, так и имя известного исследователя) или такими символами статуса, как строгий костюм для руководителей и стетоскоп для врачей.

Принцип «продажи должны завершиться в пятницу»

Как только что-то становится редкостью, мы стремимся это получить. Золото ценится не только за красоту, но и за редкость. Оно намного бесполезнее железа и к тому же намного дефицитнее. Если мы боимся потерять то, чем хотим обладать, мы стараемся защитить это – особенно если речь идет о возможности.

Принцип «я тебе почесал спинку, теперь ты мне почеси»

Чувство справедливости и равенства побуждает нас делать ответное одолжение, так что, если вы сделаете что-то для меня или пойдете на компромисс, я почувствую внутреннее давление, побуждающее меня ответить вам тем же. Именно по этой причине торговые агенты любят рассказывать, сколько сил им пришлось приложить, чтобы убедить своего менеджера дать дополнительную скидку: вы обязаны им, и самое малое, что вы можете сделать, – сказать «да» и совершить покупку.

Принцип «шок, страх и смех»

Все, что внезапно прерывает привычную мыслительную модель человека, позволяет ослабить защитную реакцию и облегчает процесс убеждения. «Сколько это стоит?» – спрашиваете вы. «Очень выгодная цена – всего 650 пенсов», – отвечает продавец. Неожиданность этого ответа сильно повлияла на решение покупателей в ходе одного эксперимента. Больше людей покупали этот товар, потому что не смогли должным образом обдумать цену, которая, на самом деле, была завышена!

Убеждение

В предыдущей главе мы говорили о том, что греки открыли три секрета убедительной аргументации: этос, или характер; логос, или разум; и пафос, или эмоции. Сделаем следующие шаги и рассмотрим, как структурировать убедительную аргументацию или предложение.

Структура

Начнем с излюбленного метода греческих ораторов – очень простого и назидательного. Они начинали с того, что известно всем и, следовательно, не может вызвать возражений: «Нельзя доверять лжецам». Это «общеизвестная истина». Затем они делали вывод из этой истины: «Следовательно, нельзя доверять правительству». Это «умозаключение».

Здесь нарушаются правила формальной логики, так как мы пропускаем необходимую меньшую посылку силлогизма: «правительство солгало». Следовательно, с точки зрения логики умозаключение вызывает сомнения, но риторическое воздействие все-таки сохраняется благодаря силе воздействия подразумеваемого «потому что», о чем мы говорили в главе 5.

Шаг 1. Общеизвестная истина

Любое убеждение начинается с общих взглядов, с точки соприкосновения: знаний или убеждений, которые разделяют обе стороны. Ваша первая задача – найти эту общность взглядов.

Шаг 2. Ваш аргумент

Теперь изложите свои доводы. Выражайтесь просто, сосредоточившись на одном-двух преимуществах вашей идеи. Если вы обозначите слишком много моментов, воздействие каждого из них размывается, и общее влияние ослабляется, а не усиливается. Сосредоточьтесь на том, что актуально для слушателей.

Шаг 3. Обсуждение

Признайте, что собеседник придерживается другой точки зрения, и обозначьте это, чтобы создать напряжение между вашими доказательствами и пониманием, убеждениями и интерпретацией собеседника.

Шаг 4. Решение

Большая ошибка – опровергать точку зрения собеседника. Это превратит обсуждение в конфликт. Вместо этого предложите решение, которое примирит вашу позицию с позицией собеседника.

Когда мы чувствуем такую внутреннюю дискуссию, появляется то, что психологи называют «когнитивным диссонансом». Это головная боль, которая возникает, когда мы цепляемся за противоречивые идеи. Мы вынуждены разрешить этот конфликт. Например, вы можете решить: «Я был неправ». К такому выводу прийти нелегко. Более простая альтернатива: «Ваши данные ошибочны». Но так как вы уверены в их достоверности, возникает конфликт. Если вы покажете мне, как примирить две конфликтующие точки зрения, я избавлюсь от головной боли к нашему обоюдному удовлетворению.

СОВЕТ:

«Еще кое-что»

Когда вы говорите: «Кстати, есть еще кое-что; я забыл вам рассказать» или «Есть кое-что, о чем вы еще не знаете», вы даете мне замечательную возможность избавиться от моей головной боли. Теперь мне не надо менять точку зрения: я был прав все это время... учитывая ту информацию, которой я обладал. «Правда? – отвечаю я. – Если бы я знал об этом...».

Элементы убеждения

Что делает ваши доводы убедительными? Это зависит от ваших личностных особенностей и предпочтений.

Мы уже говорили о том, что нужно проявить уважение к собеседнику, настроившись на его мыслительную модель. Это также поможет вам говорить убедительно. Рассмотрим другую мыслительную модель.

Критерий

Некоторых людей убеждает невысокая цена, т.е. у них превалирует желание обеспечить себя чем-либо с минимальными затратами. Некоторые не обращают внимания на затраты, для них главное – получить нужное качество. Некоторые ставят на первое место удобство, некоторые – время, а некоторые стремятся в первую очередь свести к минимуму риски и не заботятся об остальном.

Торговые агенты

Торговые агенты знают: чтобы заполучить покупателя, нужно убедить его в трех вещах:

- 1) что товар или услуга выгодны для клиента («что я с этого получу?»);
- 2) что ваш товар или услуга намного лучше, чем у конкурентов («у меня лучше, чем у других»);
- 3) что товар или услуга дадут клиенту именно то, что вы обещаете («будет так, как сказано в инструкции»).

Маркетологи

Маркетологи и рекламщики тоже блестяще владеют навыками убеждения, однако они не настолько близки к потребителям, чтобы обратиться к ним напрямую.

Они выделяют шесть причин, по которым люди выбирают тот или иной товар. Затем выбирают один-два фактора, которые позволят их продукции выделиться на фоне конкурентов.

Вы легко найдете примеры реклам (по телевизору или в газетах), в которых используется хотя бы один из этих факторов:

- **безопасность** – наш товар обеспечит вам безопасность;
- **исполнение** – насколько хорошо это работает;
- **внешний вид** – насколько хорошо это выглядит;
- **удобство** – насколько просто этим пользоваться;
- **экономия** – сколько это стоит;
- **долговечность** – сколько это проработает.



НАУЧНЫЕ ДАННЫЕ:

Убеждайте разных людей по-разному

В ходе исследования, в котором участвовали 1684 управляющих, Роберт Миллер и Гари Уильямс обнаружили пять отдельных стилей принятия решений разными людьми.

- **Подражатели.** Хотят убедиться, что люди, которым они доверяют, уже успешно испробовали ваш товар.
- **Харизматы.** Увлекаются новыми идеями, но, что касается понимания деталей, полагаются на других.
- **Скептики.** Доверяют только своим инстинктам и требуют подтверждения каждого утверждения.
- **Мыслители.** Методично анализируют все детали и последствия каждой альтернативы.
- **Контролеры.** Любят контролировать ситуацию и принимают только те идеи, которые сами предложили.

Миллер и Уильямс обнаружили, что для каждого обозначенного типа людей, принимающих решения, есть свои методы убеждения. Резюмировать целую книгу в небольшой врезке, конечно, невозможно, тем не менее предложу вам небольшую «закуску», чтобы раздразнить аппетит.

- **Подражатели.** Докажите, что ваше предложение сработает, и предоставьте свидетельства того, что другие успешно применяют его на практике. Используйте такие слова, как «опыт» и «безопасность».
- **Харизматы.** Представьте им идеи, отражающие конкретные факты и результаты. Дайте время подумать и используйте такие слова, как «ясный» и «действие».
- **Скептики.** Используйте аргументы, основанные на практической реальности, и сделайте упор на надежность. Позвольте им задать вопросы и отвечайте на них спокойно. Используйте такие слова, как «понимать» и «доверять».
- **Мыслители.** Проявите уважение к их уму и информированности, сосредоточьтесь на неопровержимых данных и логическом анализе. Покажите вашу методику и открыто признайте пробелы и слабые места. Используйте такие слова, как «доказательство» и «план».
- **Контролеры.** Дайте структурированную аргументацию, но избегайте давления: позвольте им самим решить, принять вашу позицию или нет. Затем предоставьте подтверждающие факты. Используйте такие слова, как «разум» и «сила».

Запоминание

Долгосрочных результатов можно добиться только в том случае, если люди запомнят вашу речь. А ведь они не всегда носят с собой блокнот или записную книжку, чтобы записать ваши слова. Так что вам придется говорить так, чтобы ваши слова отложились в их памяти.

Прежде всего, если хотите, чтобы люди запомнили что-то особенное, предупредите аудиторию. Можно сказать: «Вам стоит запомнить это». Этот метод можно использовать также, когда вы ждете определенных действий от человека.

Одна из самых распространенных причин, по которым люди обманывают наши ожидания, – простая забывчивость. А происходит это потому, что когда люди говорят «да», они практически не обращают на это внимания. Однако если вам удастся пробудить их совесть, сказав «спасибо, что согласились сделать это», люди обязательно внимательно посмотрят на вас. И они не только запомнят вашу просьбу, но и выполнят ее.

Тот же когнитивный диссонанс, о котором мы уже говорили, поможет подкрепить обещания, которые дают вам люди. Если вы пробудите мою совесть и закрепите в моей памяти тот факт, что я дал вам обещание, то, раз я считаю себя человеком честным (как большинство людей), совесть будет мучить меня, если заподозрит, что я пренебрегаю своим обещанием.

Воспользоваться картотекой выступающего, о которой вы читали в главе 4, – хороший способ настроить слушателей на то, чтобы они запомнили ваши слова. А дальше все зависит от вас, сможете ли вы изложить ваши мысли так, чтобы они стали запоминающимися. К счастью, у вас имеются пять попыток.

Итак, пять способов сделать свою речь запоминающейся

Наш мозг предрасположен к тому, чтобы запоминать определенные вещи – будь то идеи или события: мы запоминаем первое, последнее, повторяющееся, новое и то, что притягивает нас. Если вам нужно донести до аудитории только одну конкретную мысль и удержать внимание слушателей, используйте как можно больше способов, перечисленных ниже.

Первичное упоминание

Обозначьте эту мысль уже в первом слове; чем раньше, тем лучше.

Заключительный акцент

Мы запоминаем также последнее, что слышим, поэтому отразите свою мысль в заключительной части.

Повтор

Мы запоминаем то, что слышим часто, поэтому повторите свою мысль несколько раз.

Эти первые три способа, конечно же, напоминают нам совет, о котором мы уже говорили: «Скажите, что вы собираетесь сказать; затем скажите это; затем повторите, что вы сказали». Однако есть и другие факторы...

Новизна

Все, что удивляет нас, все необычное имеет больше шансов закрепиться в памяти. Поэтому шок, креатив и скандал – ваши лучшие друзья. Продемонстрируйте свои идеи, используйте юмор, видео, анекдоты.

Вовлеченность

Наконец, нам легче запомнить то, в чем мы принимаем живое участие. Потому что это активирует в нашей

голове намного больше нейронных связей. Не просто рассказывайте: вовлеките аудиторию в диалог.

Что делать / не делать, чтобы получить результаты

Делать

Люди воспринимают мир вокруг и ваши слова на разных уровнях.

- Проявите уважение к аудитории.
- Используйте формулу «силы»:
Достижение результатов = Интерес + Знания + Влияние + Воздействие + Побуждение + Вдохновение.
- Используйте психологические методы влияния и убеждения.
- Изучите методы убеждения.

Не делать

- Ни на одну секунду не думайте, что ваше восприятие реальности «правильное».
- Не думайте, что если вы сказали что-то, вас обязательно поймут.
- Не используйте один и тот же подход к каждому человеку, которого хотите убедить.

часть

3

Четыре ситуации

глава

7

Беседа

Беседа – самое интимное, личностное общение. Мы постоянно занимаемся этим – с ранних лет до последних часов жизни. Мы используем общение для беззаботной болтовни или для конкретных целей. При встрече или по телефону. Беседа может быть простой или сложной; на любую тему – от обсуждения списка покупок до любви, от хороших новостей до развода.

Из-за того что мы привыкли к беседам, мы думаем, что понимаем, как их вести. В таком случае почему часто люди не слышат вас или слышат то, чего вы совершенно не подразумевали? Давайте выясним.

Искусство общения

Беседа, как мы определили, – это душевное общение. Поэтому, чтобы сделать ее максимально эффективной, сосредоточьтесь на местоимении «вы» (или «ты»). Когда вы вставляете в разговор слово «вы», вы предупреждаете собеседника, что ему нужно послушать вас, вы готовите его к тому, что ждете ответной реакции, и показываете ему, что ставите его в центр беседы.

Можно пойти еще дальше. Излюбленная тема беседы любого человека – это обычно он сам. Поэтому, если вы можете сосредоточиться в беседе на моих интересах и на моей личности, скорее всего, я решу, что вы прекрасный собеседник. Проявите интерес ко мне, слушайте внимательно и воздержитесь от суждений.

Начните новую беседу с нейтральной, «безопасной» темы, например, попросите собеседника поделиться своим впечатлением или фактами. Чувства и эмоции, на-

против, не стоит сразу проявлять, они могут быть слишком личными и отпугнуть собеседника. Если вы идете на мероприятие, где вам придется беседовать с людьми, которых вы не знаете, лучше подготовить набор тем для начала беседы и быть в курсе текущих событий.

Итак, как начать беседу

Начало беседы может быть ситуационным или личностным. Как мы говорили, следует сосредоточиться на собеседнике, а не на самом себе.

- Прокомментируйте место, где вы находитесь: «Замечательное место удалось найти. Удивительно, что оно свободно посреди недели».
- Задайте мне вопрос о том, где вы находитесь, или о конкретной особенности места: «Вы что-нибудь знаете об истории этого здания; оно производит сильное впечатление».
- Спросите, как я добрался: «Приятное место, причем в самом центре. На чем вы добрались?».
- Спросите, что привело меня сюда: «Что вас больше всего привлекло в этом мероприятии?».
- Проявите интерес к общению со мной: «Не мог не заметить вас и подумал, не будете ли вы возражать, если я представлюсь?».
- Сделайте мне ненавязчивый комплимент (избегайте всего, что может смутить меня): «Меня заинтересовало то, что вы говорили. Ваши слова заставили меня задуматься».
- Спросите меня насчет моей одежды или того, что я принес с собой: «Вижу, у вас новая книга Майка. Можно узнать ваши впечатления?».

- Спросите о том, в чем я разбираюсь: «Когда вы пишете книгу, вы следуете определенному плану?».
- Задайте вопрос обо мне: «Что вас больше всего интересует в вашей работе?».

В ответе на вопрос обо мне может содержаться много новой информации, выходящей за рамки самого вопроса, которая позволит продолжить беседу. «Если бы вы могли отправиться в любую точку мира, куда бы вы поехали?» – этот вопрос позволит обсудить само место, что меня в нем привлекает, мой предыдущий опыт путешествий и мое отношение ко многим вещам, от культуры до еды и транспорта. Советую, пока вы не познакомитесь с собеседником поближе, избегать «умных» вопросов, которые требуют от людей «умных» ответов: «Как бы вы сформулировали одним предложением философию вашей жизни?» – такой вопрос может натолкнуться на соответствующий ответ: «Не задавайте вопросов, которые заставляют людей чувствовать себя неадекватными».

Гений общения – Лейл Лоундс дает блестящий совет, отмечая, что «Итак, чем вы занимаетесь?» – еще один вопрос, который вызывает неловкость, выставя вас неутомимым искателем полезных контактов или беззастенчивым охотником за новыми возможностями. Лейл советует, что намного лучше спросить: «Как вы проводите большую часть времени?». Ее книга «Как говорить с любым человеком» (How to Talk to Anyone) – настоящая золотая жила для тех, кто хочет овладеть искусством общения.

Если правильно начать беседу, дальше будет намного легче. Хотя могут возникнуть и заминки, когда вы не знаете, что сказать. Тогда можно как бы начать заново, но уже по-другому, или вспомнить, что я сказал,

и либо прокомментировать мои слова, либо задать вопрос. Можно выделить четыре основных навыка общения, с помощью которых вести беседу намного проще.

1. Вы должны найти взаимопонимание с собеседником.
2. Вы должны установить правильный зрительный контакт.
3. Вы должны уметь слушать.
4. Паузы и тишина не должны вас пугать.

Если беседа идет хорошо, бывает сложно ее закончить. Лучше всего – выразить, как приятно вам было поговорить с человеком, и вежливо, но уверенно обозначить, что вам пора. Вы не должны извиняться за то, что у вас в жизни есть еще и другие заботы. «Мне было очень приятно пообщаться с вами. А теперь мне пора домой / пора готовиться к выступлению / пора обедать / пора найти кого-то...».

Однако если вас прервал, к примеру, телефонный звонок, то за это нужно извиниться: «Простите, мне было приятно пообщаться с вами и мне очень жаль отвлекаться на звонок. К сожалению, я должен ответить». Обратите внимание, что я избегаю слова «но». «Мне было приятно пообщаться, но я должен идти» – такая формулировка значительно ослабляет первую часть предложения.

Основные навыки общения

Теперь подробно рассмотрим четыре основных навыка общения.

Взаимопонимание

Взаимопонимание – как танец, направляющий общение от меня к вам и обратно, выстраивающий отношения и позволяющий проявить уважение и интерес к мнению собеседника. Взаимопонимание связывает

нас, помогает понять друг друга и создает доверие. Все, что можно сделать, чтобы укрепить взаимопонимание, также помогает людям слушать вас.

Взаимопонимание основано на сходстве, поэтому, чтобы укрепить взаимопонимание, нужно найти и подчеркнуть сходство между вами и аудиторией – будь то один собеседник или сотни людей.

Людям нравятся те, кто на них похож.

Вам помогут простейшие советы: например, оденьтесь так, как ожидает ваш собеседник, или начните с таких слов: «Как и вы, я...».

Соглашаясь с собеседником и повторяя слова, которые он говорит, вы укрепляете взаимопонимание, однако что делать, если вы не согласны? Секрет в том, чтобы оставаться честным, но при этом не разрушать взаимопонимания: «Я понимаю, что вы имеете в виду, но позвольте узнать ваше мнение насчет другой точки зрения». Или так: «Не могли бы вы объяснить, как вы пришли к такому выводу: давайте обсудим подробнее разницу между...».

Итак, как достичь взаимопонимания

Ваш инструмент для достижения взаимопонимания – вы сами.

Положение тела

Во время беседы расположение вашего тела относительно моего (обернитесь лицом ко мне – для наибольшего воздействия) может создать или разрушить взаимопонимание. Если вы почувствуете, что мне неприятно смотреть вам в лицо, встаньте сбоку. Старайтесь понять мои предпочтения. Если вы неверно их истолкуете, мне покажется, что вы либо стоите слишком близко и фамильярничаєте, либо вы стоите слишком далеко и выражаете тем са-

мым холодность. К счастью, мы обладаем прекрасным ощущением личного пространства – это словно окружающий нас пузырь на расстоянии вытянутой руки.

Я уже ссылался на Лейл Лоундс. Из всех ее советов один мне особенно по душе: когда человек подходит к вам, нужно не просто посмотреть на него, то есть не просто повернуть голову, а обернуться к нему всем телом, чтобы поприветствовать, и улыбнуться: «Спасибо, что пришли; мне бы очень хотелось поговорить с вами».

Поза, жестикуляция и выражение лица

Понаблюдайте за двумя увлеченными собеседниками, в кафе например. Вы увидите, что у них одинаковые поза, жестикуляция (практически одновременная) и схожее выражение лиц. Это происходит естественным образом, когда между ними есть взаимопонимание, но этого можно добиться намеренно, если выбрать один-два аспекта, чтобы укрепить взаимопонимание.

Голосовые модели

Все естественные модели разговора можно копировать. Когда вы говорите с той же громкостью, скоростью и таким же тоном, что и я, взаимопонимание укрепляется, и мне будет намного легче слушать вас. Нужно избегать только одного – копирования акцента: так как лишь немногие люди способны правильно воспроизвести тот или иной акцент, попытка скопировать его покажется проявлением неуважения – даже насмешкой.

Выбор слов

Обратите внимание, какие слова я использую часто, и вставляйте их время от времени в свою речь. Это поможет мне чувствовать себя комфортно, потому что ваша манера выражаться покажется мне знако-

мой. Распространенный пример: «кодовые» слова, которые мы используем, чтобы показать, что мы понимаем друг друга. Некоторые люди слышат вас и понимают вашу точку зрения (это мне особенно нравится), а некоторые не просто понимают вас, но каждое ваше слово воспринимают как истину. Некоторые понимают ваш взгляд на вещи, а некоторые всматриваются в суть ваших аргументов, чтобы понять, насколько они им близки. Если в своей речи вы могли бы использовать те же органы чувств (зрение, слух, обоняние или осязание), то собеседник сразу же увидит, услышит, поймет и почувствует вашу мысль.

Не царское «мы»

Из всех местоимений местоимения «мы», «нам», «наш» и «наши» лучше всего отражают близость, интимность. Используйте их, чтобы добиться взаимопонимания – когда **мы** чувствуем, что **наша** дружба растет, и готовы согласиться, когда кто-то бросает **нам** вызов.



НАУЧНЫЕ ДАННЫЕ:

Зеркальные нейроны, сопереживание и взаимопонимание

В конце 1980 – 1990-х годов ученые из Пармского университета (Италия) получили новые и далеко не однозначные данные о работе мозга. Уже давно нам известно, что во время движения в голове «выстреливают» моторно-двигательные нейроны. А когда до нас дотрагиваются, нейроны «выстреливают» в соматосенсорной коре головного мозга. Джакомо Ризоллатти и его коллеги обнаружили, что небольшое количество нейронов «выстреливает» также, когда мы видим движение другого человека и когда видим, как дотрагиваются до другого человека.

Это значит, что когда я вижу вас в определенной позе, или вижу вашу жестикуляцию, или выражение лица, то, благодаря этим нейронам, у меня появляется представление о том, каково это – делать то, что делаете вы: я чувствую, что значит быть вами. Хотя значение этих «зеркальных нейронов» и их действие все еще изучаются и активно обсуждаются неврологами и психологами, очевидно, что взаимопонимание и сопереживание имеют неврологическое обоснование. Словно барьеры между нами стираются, когда мы наблюдаем друг за другом и когда копируем движения друг друга.

Зрительный контакт

Зрительный контакт – важная часть языка тела, он создает или разрушает взаимопонимание между людьми. Вы должны понимать, что одним людям комфортно слушать вас, если они поддерживают зрительный контакт с вами, в то время как другим удобно, когда они смотрят в другую сторону. Поэтому невозможно порекомендовать что-то конкретное относительно зрительного контакта: каждому человеку нужен свой подход. Постарайтесь почувствовать, когда собеседнику становится некомфортно, и подстроить частоту и длительность зрительного контакта так, чтобы ему было спокойно и удобно. Прекратите зрительный контакт, как только заметите признаки неловкости. Перечитайте главу 4, если хотите вспомнить, как узнать, когда прекращать зрительный контакт.

Умение слушать

Когда нас слушают и замечают наши эмоции, мы хотим, чтобы нас понимали и уважали наши чувства. Это важнейшая потребность каждого человека. Проблема в том, что, хотя практически все мы занимаемся этим каждый день, умение слушать – редкое качество.

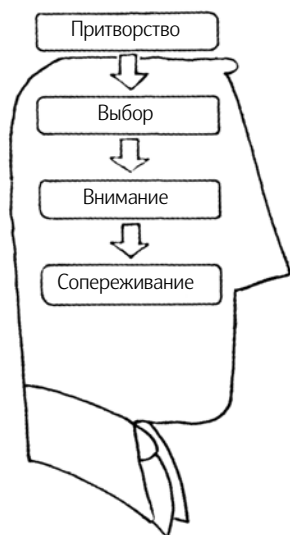


Рис. 17. Умение слушать: четыре уровня

Притворство

Самый поверхностный уровень слушания – притворство. Как вы понимаете, он дает лишь поверхностное представление о том, что говорят, и слова оказывают крайне слабое влияние. Считайте, что человек вообще не слушает; это неуважительно по отношению к собеседнику, и, вероятно, не ускользнет от его внимания.

Выбор

Человеческий мозг способен слушать одновременно два разговора, чем мы и занимаемся довольно часто; мы выбираем, к какому разговору прислушаться и в каком из них стоит принять участие, чтобы почерпнуть важную информацию.

Поэтому, вычленив вначале из вашей речи лишь второстепенные элементы, я направлю все свое внимание на ваши слова, если услышу что-то интересное. Самый распространенный альтернативный голос (если речь не идет о разговоре на другом конце комнаты или телевизоре) – это голос в моей собственной голове.



Дихотический слух

«Эффект коктейльной вечеринки» – это способность вычленять один разговор из гула голосов в комнате. Дональд Бродбент и Колин Черри изучали этот феномен, впуская разную информацию в каждое ухо. Они называли это «дихотическим слухом». Оказалось, что мы можем выбирать, какому каналу информации уделить внимание, а также можем менять канал информации, если другой канал передает важную лично для вас информацию.

Это то же самое, что слушать радио, пока ваш родственник разговаривает с вами по телефону. Как только он скажет что-то важное, вы переключите внимание с радио на телефон.

Внимание

Полноценное, активное слушание позволяет мне слышать все ваши слова, которые, в свою очередь, могут повлиять на мои мысли. Если я полностью вовлечен в вашу интерпретацию реальности, это, вероятно, также повлияет на мои чувства. На этом уровне мое внимание приковано только к вам.

Сопереживание

Теперь я на самом глубоком уровне слушания, я открыт для ваших эмоций и позволяю им влиять на меня. Поэтому мои чувства и даже мое ощущение реальности могут измениться по мере того, как я слушаю вас, и в результате я смогу почувствовать ваши потребности и эмоции.

Возникает вопрос: как слушать на последних двух уровнях, проявляя внимание и сопереживание?

Как слушать

Большую часть времени мы слушаем «на автомате», однако, следуя десяти шагам, обозначенным ниже, вы

сможете превратить это в осознанную практику, так как навыки слушания можно тренировать и совершенствовать. Каждый шаг призван преодолеть один из барьеров к умению слушать.

Шаг 1. Проявите любознательность

Любознательность помогает преодолеть барьер уверенности в том, что вы уже познали мир. Задавайте вопросы, которые действительно интересуют вас.

Шаг 2. Обеспечьте вовлеченность

Сядьте или встаньте лицом ко мне, не забудьте о зрительном контакте и отложите в сторону все, что отвлекает ваше внимание.

Если у вас открыт ноутбук, закройте его – даже когда вы разговариваете по телефону. Это помогает преодолеть барьер отстраненности и позволяет нашим зрительным нейронам разрушить эмоциональные границы между нами.

Шаг 3. Не зацикливайтесь на себе

У вас есть свои мнения, идеи, убеждения, ценности и суждения. Все это создает препятствие к тому, чтобы услышать, что я хочу сказать, пропуская мои слова сквозь ваши ментальные фильтры. Если вы сможете мысленно отложить в сторону все эти факторы и воздержаться от суждений в мой адрес, вы лучше сможете понять меня.

Шаг 4. Заглушите внутренний голос

Ваш внутренний голос тоже мешает слушать. Пока вы слушаете себя, вы не уделяете должного внимания мне. Отключите внутренний голос и позвольте себе ответить, только когда наступит ваша очередь.

Шаг 5. ...снова ваше тело

Движения мешают мне говорить, а вам – слушать. Постарайтесь не двигаться, ничего не крутите в руках, ничего не рисуйте.

Шаг 6. Слушайте осознанно

Следующее препятствие заключается в том, что ваш мозг работает намного быстрее, чем я говорю (считается, что в четыре раза быстрее). Поэтому, если не дать уму конструктивную пищу для размышлений, он переключит внимание с моих слов на что-то более увлекательное. Обратите внимание, насколько качественно вы слушаете, и:

- выделите ключевые фразы и слова, которые я использую;
- отметьте, что я акцентирую и чего я избегаю;
- отметьте несоответствия между моими словами, тоном, выражением лица и языком тела;
- обратите внимание на все аспекты языка тела: жестикуляцию, позу и голос;
- прислушивайтесь к скрытому смыслу слов – к тому, что сказано, и к тому, что подразумевается.

Шаг 7. Дайте мне знать, что вы слушаете меня

С помощью кивков, улыбки, копирования жестов и простых фраз и звуков, таких, как «понимаю» или «гм», укрепите мою уверенность в том, что вы еще полны внимания.

Шаг 8. Когда я сделаю паузу – задумайтесь

Не торопитесь отвечать, сначала подумайте. О паузах мы поговорим позже, а сейчас запомните, что нет нужды отвечать быстро — прежде, чем вы успеете обдумать то, что я сказал. Если я сказал что-то важное, мне не нужен мгновенный ответ: мне нужен осознанный, взвешенный и вежливый ответ.

Шаг 9. Повторите, перефразируйте и резюмируйте

Повторите суть сказанного, используя основные слова и фразы, которые вы отметили на шестом этапе. Так вы

даете мне понять, что слушали и поняли меня – даже если на самом деле это не так. Если нужно что-то уточнить, только повторив мои слова, вы можете проверить, правильно ли вы поняли меня, перефразировав мое утверждение: «Когда вы сказали, что чувствуете себя беспомощным, вы имели в виду, что не знаете, как поступать?». – «Нет, – отвечу я, – я имел в виду, что знаю, как поступить, но подозреваю, что это ни к чему не приведет». Если вы уверены, что поняли меня, можете резюмировать мои слова.

Шаг 10. Подведите меня к самому краю

Если вы не настолько уверены, чтобы говорить о действительно важных для вас вещах, постарайтесь аккуратно подвести меня к краю, чтобы мне легче было совершить прыжок. То есть задайте мне вопрос, из которого я сделаю вывод, что вы мало что поняли. Для этого тщательно обдумайте, какие чувства я могу испытывать. Затем предложите мне проверить вашу интерпретацию – это легче, чем начинать с нуля.



НАУЧНЫЕ ДАННЫЕ:

Научитесь слушать – и многое изменится

В эксперименте 2012 года, проведенном Дэниелом Амесом и его коллегами Лили Мейссен и Джозлом Брокнером, рабочие оценивали своих коллег по умению слушать, по вербальным навыкам и влиянию на окружающих. Хотя навыки устной речи, как и ожидалось, во многом определяют уровень влияния людей (взаимосвязь 63%), умение слушать, как отдельный фактор, также получило высокий процент (взаимосвязь 54%).

Кроме того, выяснилось, что для людей с хорошими вербальными навыками умение слушать особенно сильно воздействует на уровень влияния. Исследователи объясняют это тем, что умение слушать создает

доверие между людьми. То есть, если вы научитесь слушать людей, вы сильнее повлияете на них – умеете вы хорошо говорить или нет. А если умеете, эффект возрастет.

Молчание

«В молчании – истина».

Паузы – особая часть общения. Большинство людей чувствуют себя неловко, когда повисает тишина. Но если вы преодолеете неловкость и научитесь управлять паузами, вы повысите свой авторитет и сможете контролировать беседу намного эффективнее.

Пауза после моих слов

Если вы сможете удержать паузу, сделанную мной, в течение трех секунд, вы покажете тем самым, что вам нужно подумать о сказанном. Таким образом вы продемонстрируете уважение к моим словам и дадите понять, что я сказал что-то важное. Если вы ответите незамедлительно, не выдержав паузы, это принизит значение моих слов и скажет о том, что вам не нужно думать, чтобы ответить: моя точка зрения очевидна, и ответ не составил вам труда.

А если вы выдержите паузу, возможно, я нарушу ее сам. Так как в начале беседы я затронул самые простые темы, теперь я могу поделиться более глубокими, личностными, откровенными размышлениями. Вы многое узнаете, если вместо вопроса просто помолчите.

Пауза после ваших слов

Когда вы выскажете свое мнение, что делать дальше? Помолчать? Да, именно так.

Слишком часто мы чувствуем потребность добавить еще что-то, разъяснить сказанное или проверить: «Вам понравилось?». Но так вы преуменьшаете значение того,

что вы только что сказали. Ваша речь теряет авторитет и отнимает у меня возможность по-настоящему оценить сказанное.

Преимущество паузы заключается в том, что она замедляет ход обсуждения, слегка притормаживает вас, придает вес вашим словам и усиливает вашу харизматичность. Если хотите говорить так, чтобы люди слушали, не бойтесь тишины.

Телефонный разговор

Телефонный разговор строится по тем же правилам, что и беседа с глазу на глаз. Перечислим основные рекомендации.



Рис. 18. Как надо и не надо разговаривать по телефону

Итак, как разговаривать по телефону

Перед звонком

- Обдумайте, что вы хотите сказать? Ваша цель? С чего вы начнете? Что вы скажете, если включится автоответчик?
- Положите записную книжку рядом с телефоном. Перед началом каждого разговора напишите дату и имя того, кому вы звоните; будьте готовы записать информацию.

- Отключите компьютер или пересядьте на другое место.
- Пока набираете номер, прочистите горло. Когда услышите гудки, улыбнитесь.

Когда отвечаете на звонок

- Когда зазвонит телефон, отложите свои дела и прочистите горло.
- Затем ответьте, не оттягивая; улыбнитесь, когда возьмете трубку.
- Дружелюбно поздоровайтесь и четко произнесите свое имя.
- Если вы знакомы с собеседником, скажите, что рады его слышать.
- Отложите подальше еду и напитки, чтобы не соблазняться.
- Положите блокнот и несколько ручек возле телефона. Когда узнаете, кто звонит, отметьте дату и имя; будьте готовы записать информацию.

Во время разговора

- Если позвонили вы, спросите, удобно ли человеку разговаривать и сколько у него свободного времени.
- Говорите медленно и четко. Проявите энтузиазм и дружелюбие. Не забудьте про паузы.
- Обращайтесь к собеседнику по имени.

- Можете встать. Это придаст энергии и поможет следить за временем.
- Если вы решили сидеть, сядьте прямо. Это позволит сосредоточиться, улучшить голос и впечатление, которое вы произведете на человека.
- Слушайте внимательно, старайтесь не перебивать.
- Делайте записи.
- Предложите продиктовать по буквам сложные слова. Если нужно ...
- Повторите имена, числа и адреса, чтобы проверить, правильно ли вы услышали.
- Не забывайте про вежливость и уважение...
- ...то есть не надо, например, отвечать на другие звонки во время разговора!

Как завершить разговор

- Резюмируйте обсуждение и все договоренности.
- При необходимости повторите свое имя, должность и контактные данные.
- Попрощайтесь так, будто вам было очень приятно поговорить и вы с нетерпением ждете следующего разговора. Поблагодарите за потраченное время.
- Не вешайте трубку первым, если вы не договорились, что уже все обсудили и больше нечего сказать.

После звонка

- Перечитайте и подкорректируйте свои записи. Дополните их при необходимости.
- Внесите в свой график все договоренности или сразу выполните обещания.

Разговор без результата

Некоторые разговоры не дают практически никаких результатов. Собеседники не становятся ни мудрее, ни счастливее. Эти разговоры ничего не решают, не приносят никаких идей или результатов и никак не улучшают ваши отношения. Они даже не приносят радости.

Если вы заметили, что ваше общение непродуктивно, лучше всего вежливо поменять тему и обсудить что-то более полезное и приятное. Рассмотрим четыре типичных примера, чтобы вы могли сразу распознать такие ситуации.

Непродуктивные беседы

Удушливое общение

Вы когда-нибудь чувствовали, что человек давит на вас? Возможно, из благих побуждений, но он словно тянет вас назад, чрезмерно опекает, чрезмерно заботится и контролирует.

В лучшем случае он защищает вас от ваших же собственных ошибок и вызывает тем самым у вас чувство зависимости.

В худшем случае он высокомерно опекает вас, умаляя ваше значение и, вероятно, даже представляя вас таким в разговоре с другими. Это один из вариантов проявления власти. Даже если нет агрессии, в любом случае речь идет о неуважении.

Критика

Некоторые люди точно знают, что правильно, а что неправильно, и ни капельки не сомневаются. Как ни странно, зачастую они не обладают соответствующим опытом, который мог бы оправдать подобную уверенность. Напротив, они полагаются лишь на правила, которые слышали где-то от кого-то, и на устаревшие данные. Но им приятно критиковать вас. В лучшем случае такие разговоры приводят к тому, что вы подчиняетесь ожиданиям одного человека, игнорируя компетентность всех остальных. В худшем случае такие разговоры опираются на устаревшие мнения или не учитывают тех или иных аспектов реальности. Они исключают всякую возможность поиска креативной альтернативы. Это еще один вариант проявления силы, и он тоже может вызвать возмущение и неприязнь.

Раздражение

Если топтать ногами и гневно возмущаться несправедливостью, вы только привлечете к себе внимание, но не более того. Споры без доказательств и отстаивание мнения, идущего в разрез с общепринятым (хотя обычно за этими пылкими словами не следует никаких действий), – это лишь проявление раздражения и обидчивости: попытка проявить власть при отсутствии авторитета. В лучшем случае человек ставит перед собой цель – отстоять новые идеи или добиться новых свобод, но зачастую без каких-либо результатов. В худшем случае такие разговоры приводят к бессмысленным противоречиям и конфликтам.

Покорность

В некоторых непродуктивных разговорах люди стремятся избежать ответственности, вынуждая другого человека взять ее на себя. В лучшем случае такое общение удовлетворяет потребность в безопасности, но обычно это лишь иллюзия. Чаще такое общение уничтожает не только уважение к вам, но и самоуважение.

Итак, как отбить у людей охоту слушать вас

- Подавлять, доминировать, сохраняя при этом вежливость.
- Критиковать, указывать и решительно доминировать.
- Жаловаться, разглагольствовать и агрессивно доминировать.
- Кричать, орать и визжать.
- Шептать, бормотать, увиливать и избегать зрительного контакта.
- Слишком много говорить,
...особенно о чем-то одном;
...чаще всего о себе.
- Перебивать и пытаться доминировать в беседе.
- Стонать и сетовать на то, что вы не готовы исправиться.

Зрелое общение

Зрелое общение (тщательно обдуманное, взвешенное) оказывает огромное влияние на весь мир. Оно создает новое мышление, позволяет делиться знаниями, разрабатывать планы и принимать решения. Оно улучшает отношения, помогает развиваться и улучшает настроение. Зрелое общение предполагает самоуважение и взаимоуважение, уважительное отношение к фактам, свидетельствам и разуму, ответственность и отчетность, а также искреннюю реакцию.

В последнем разделе главы мы рассмотрим три составляющие общения с конкретной целью:

- 1) мотивация (не путать с ее непродуктивной «сестрой» манипуляцией);
- 2) похвала (не путать с ее непродуктивной «сестрой» лестью);
- 3) обратная связь (не путать с ее непродуктивной «сестрой» критикой).

В следующей главе мы рассмотрим некоторые проблемы общения, обуславливающие самые тяжелые беседы – так называемые «сложные беседы», которые станут еще более антагонистическими, по мере того как мы доберемся до главы 8:

- 1) как сообщать плохие новости;
- 2) как передавать непростые сообщения;
- 3) как обсуждать те или иные вопросы;
- 4) как восстановить отношения;
- 5) как разрешить конфликтную ситуацию.

Как говорить с конкретной целью

Прежде чем взглянуть на примеры разговора с конкретной целью, начнем с критически важной концепции. Она пойдет нам на пользу и здесь, и в следующей главе, когда мы рассмотрим сложные беседы. Я называю это «общением внешнего и внутреннего круга».

Общение внешнего и внутреннего круга

Наше общение отчасти зависит от умения находить равновесие между двумя противоборствующими потребностями:

- независимостью от других людей;
- причастностью к другим людям.

В итоге мы зачастую утаиваем свое главное сообщение – то, что мы на самом деле наблюдаем, думаем и чувствуем, – за маской соблюдения общественных норм и устоев. Это защищает нас от того, чего мы боимся: обнажить наши истинные мысли и чувства. Потребность в независимости так или иначе заставляет скрывать главную мысль.

Это «общение внешнего круга». Оно не только сбивает с толку слушателей и скрывает истину, но и подрывает доверие к нам. Потому что поверх того сообщения, которое мы намеренно выставляем на показ, просачивается целый ряд сообщений – неосознанно с нашей стороны. Эти «метасообщения» приоткрывают наши истинные чувства и несоответствие между ними и нашим обдуманым, заранее подготовленным общением внешнего круга.

Люди замечают это несоответствие по нашим жестам, позе, выражению лица, тону голоса и скорости речи, по перепадам громкости и высоты голоса и даже по неосознанному выбору слов. Примеры – «оговорки по Фрейду».

Людам не интересно слушать речь, оглядывающуюся на общественные условности. Они хотят послушать вас – настоящего: с вашими страстями, чувствами, убеждениями. Если ваша речь не затуманена метасообщениями, которые лишь путают слушателей, они будут слушать внимательно. И поверят вам, потому что вы покажетесь им уверенным и последовательным.

«Говорить от сердца, а не по долгу».

У. Шекспир. Король Лир

Когда вы говорите то, что действительно думаете, и сбрасываете метасообщения, чтобы показать свое истинное «я», это «общение внутреннего круга». Это сто процентный путь к успешному проведению сложных бесед и к вовлечению слушателей.

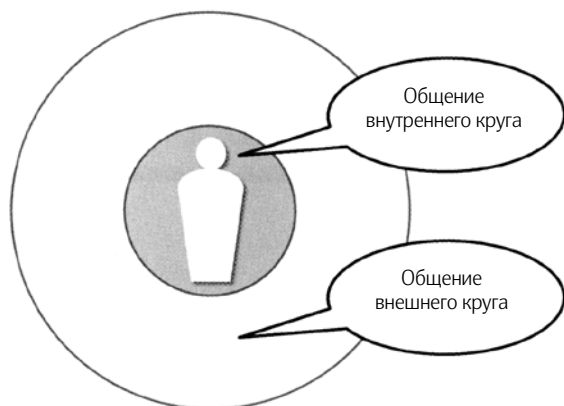


Рис. 19. Общение внутреннего и внешнего круга

Если ваша главная задача – передать информацию, общение может подчиняться четырем правилам, обозначенным П. Грайсом:

- 1) достаточность (скажите столько, сколько нужно; не больше);
- 2) честность;
- 3) актуальность;
- 4) ясность.

Однако зачастую общение имеет другие, социальные цели. Так что к четырем правилам Грайса следует добавить учтивость.



НАУЧНЫЕ ДАННЫЕ:

Вежливость и уважение

Вежливость и уважение – это не одно и то же. Вежливость – набор метасообщений, призванных примирить нашу потребность в независимости с потребностью в сопричастности. Робин Лакоф, социолингвист из Гарвардского университета, выделяет три правила, которым мы следуем, чтобы примирить эти потребности и проявить вежливость.

1. **Не навязываться людям:** соблюдать социальную дистанцию, чтобы сохранить независимость.
2. **Предложить варианты,** чтобы люди смогли выбрать.
3. **Быть дружелюбным,** чтобы укрепить вовлеченность.

Вежливость выгодна с эмоциональной точки зрения, она создает защитную оболочку вокруг нас и при этом помогает налаживать взаимопонимание с людьми.

Степень искренности

Общение внутреннего круга создает определенные трудности. Нужно сочетать потребность в социальной вежливости с тягой к настоящей искренности. Это приводит к самым разным вариантам поведения – от резкой прямо-ты до страха перед искренностью.

«Говорю, как есть»

Если вы гордитесь своей нешуточной прямо-той и даже не стараетесь взглянуть на ситуацию с точки зрения другого человека, то вы не понимаете, насколько субъективно то, что вы говорите.

«Нет, нет. Никаких проблем»

Если вы боитесь искренности, вы ограничиваете все свое общение только внешним кругом. То есть вы не говорите по существу, не отражаете истинный смысл вашего сообщения и не передаете то, что вы хотели бы сказать.

Настоящее общение внутреннего круга требует уважения и к вам, и к собеседнику. Вы честны, открыты и уважаете мнение собеседника.

Мотивация (не Манипуляция)

Факторы мотивации такие же разные, как сами люди, поэтому существует множество теорий мотивации, каж-

дая из которых предлагает свои собственные рекомендации. Если вам удалось наладить с человеком общение внутреннего круга, вы сможете понять его на самом глубоком уровне: то есть узнать его потребности и чувства. Именно на этом уровне скрыты наши ценности. Это путь к эффективной мотивации. Если вы понимаете, что важно для меня, то вы можете соотнести то, чего вы ждете от меня, с этими ценностями и, таким образом, эффективно мотивировать меня. А мои потребности меняются в зависимости от ситуации, поэтому вам также нужно понять, кто я сегодня, и запомнить: то, что мотивировало меня вчера, может быть не так уж и важно сегодня.

Чтобы избежать манипуляции, постарайтесь не попасть в три манипуляционные ловушки.

Ловушка 1: когда вас просят сделать то, что вы не сможете сделать

Если я уговорю вас сделать то, что, как мне известно, выходит за рамки ваших способностей, либо если я знаю, что вам не хватит ресурсов или поддержки, чтобы выполнить мою просьбу, то любая мотивация, которую я предлагаю, – обман.

Ловушка 2: когда вам обещают вознаграждение, которого вы не получите

Если я мотивирую вас обещанием, которое я не могу или не хочу выполнять, – и я знаю об этом заранее или подозреваю, то мое обещание не более как ложь.

Ловушка 3: когда вам обещают вознаграждение, которое вы не оцените

Я могу пообещать вознаграждение и выполнить обещание, однако если мне известно, что ценность этого вознаграждения несравнима с затраченными вами усилиями, то сделка нечестная: я вас обманул.

Похвала (не Лесть)

Искренняя похвала не только улучшит ваше настроение; она улучшит ваше отношение ко мне. Поэтому

крайне важно, чтобы я не пытался манипулировать вами с помощью лживой лести, просто чтобы завоевать ваше расположение. Большинству из нас сложно искренне хвалить людей, поэтому предлагаю три моих любимых метода.

Метод 1. Ласка

Простой, сдержанный, своевременный комплимент напомнит человеку, что мы ценим его вклад: «Молодец», или «Прекрасно», или просто «Спасибо».

Метод 2. Рефлекторная похвала

Когда кто-то делает что-то особенно хорошо, позвольте себе спонтанно проявить чувства. Это особенно эффективно в культурах, в которых не принято проявлять чувства. «Ух ты!», или «Фантастика», или «Я впечатлен».

Метод 3. Золотое ядрышко

Когда вы смотрите на проделанную работу и хвалите часть ее, это дает мне понять, что вы рассмотрели всю работу. Скорее всего, вы выберете ту часть, которой я больше всего горжусь, показывая тем самым, что моя работа вам небезразлична. А если вы выберете ту часть, которая меня удивит, это окажет на меня еще большее воздействие. «Мне так понравилось...», или «эта часть просто блестящая», или «...это меня больше всего впечатлило».

Обратная связь (не Критика)

Хорошая обратная связь дает мне информацию, которая поможет оценить проделанную мной работу, внести изменения и в следующий раз добиться более высоких результатов. Критика, напротив, лишь сообщает мне ваше личное мнение, которое далеко не всегда полезно. Три фактора делают обратную связь особенно ценной.

Первый фактор: что вы наблюдаете

Убедитесь в том, что обратная связь основана на поведении, которое вы наблюдали. Комментарий должен

быть максимально конкретным, чтобы у меня были примеры и факты, которые я могу оценить. Избегайте личностных комментариев обо мне, сосредоточьтесь на том, что я сделал и как это связано с тем, чего я пытаюсь достичь.

Второй фактор: почему это важно

Чтобы мотивировать меня, мне нужно «потому что». Поэтому покажите мне последствия моих действий и как они изменятся, если я внесу коррективы в свое поведение. Кроме того, объясните, почему это важно лично для вас.

Третий фактор: общая ответственность

Обратная связь – совместная ответственность, то есть моя (того, кто проделал работу или совершил то или иное действие) и ваша (того, кто наблюдал). Поэтому этот процесс представляет собой открытый диалог, когда мы слушаем друг друга и задаем вопросы, чтобы я как можно лучше понял последствия моего выбора.

Что делать / не делать во время беседы

Делать

- Сосредоточьтесь на том человеке, с которым вы разговариваете.
- Если хотите говорить так, чтобы люди слушали, научитесь слушать сами...
- ...и не бойтесь делать паузы.
- Телефонные разговоры имеют большое значение – проявите уважение к собеседнику, как и во время личной беседы, и овладейте всеми хитростями правильного телефонного разговора.

- С помощью учтивости и соблюдения социальных норм поведения добейтесь взаимопонимания.
- Помните, что общение внутреннего круга оказывает огромное воздействие на собеседника.

Не делать

- Не судите о моих словах, пока я говорю, – просто слушайте.
- Не используйте: «Говорю, что думаю» и «Нет, нет, никаких проблем» – это неуважительный тип поведения: и по отношению ко мне, и по отношению к вам.
- Избегайте манипуляции, лести и критики.
- Не забывайте, что поверхностное общение внешнего круга не приведет к взаимопониманию.

глава

8

Тяжелый разговор

Каждый из нас с самого начала понимает, когда разговор предстоит тяжелый. По сути, мы чувствуем это заранее и настраиваемся на враждебную или защитную реакцию, которая еще больше осложняет общение. Нужно понять, что делает общение тяжелым, и научиться эффективно обходить «подводные камни». Как и везде, если заранее подготовиться и следовать разумным принципам, у вас будут блестящие шансы на успех.

Как создаются трудности

Сильные эмоции – совершенно очевидно первая причина, которая приходит в голову. Они появляются обычно потому, что мы понимаем, насколько важны последствия разговора, и хотим, чтобы нас поняли правильно. Из-за этого может доминировать одна особая эмоция – страх. Мы боимся последствий, а вернее – неудачи.

Отсюда вытекает второй фактор – неуверенность. Высокие ставки и сильные эмоции не позволяют прогнозировать ход беседы. Ситуация осложняется тем фактом, что эти беседы зачастую касаются непростых тем, с огромным количеством взаимосвязанных проблем и трудностей. Или же, напротив, беседа может быть предельно простой: полярные точки зрения, два противоположных восприятия реальности. Здесь начинает играть свою роль следующий распространенный фактор – багаж. Каждый из нас придерживается своей собственной трактовки реальности, фильтруя ее в соответствии с нашим конкретным опытом. И по пути мы накапливаем эмоциональный и интерпрета-

ционный багаж, который, в свою очередь, противоречит багажу собеседника.

Итак, восемь факторов, которые могут затруднить общение

1. Сильные эмоции.
2. Неизвестность последствий.
3. Страх.
4. Неуверенность.
5. Сложные темы.
6. Полярные точки зрения.
7. Эмоциональный багаж.
8. Интерпретационный багаж.

Как появляются истории

В главе 2 мы говорили о том, что каждый из нас создает свою версию истории, фильтруя реальность. Рассмотрим этот процесс подробнее. На рисунке 20 показан процесс перехода от ситуации к действиям. В середине отражены этапы построения рассказа, иллюстрирующие, почему у каждого из нас получаются разные, а иногда и противоположные истории.

Восприятие

Первый этап в формировании истории – наше восприятие мира. Когда мы наблюдаем ситуацию, мы неизбежно выбираем, на каких элементах сосредоточиться, и, следовательно, отфильтровываем все остальные, исключая их из сознания. Так создается предвзятость.

Ваш мозг, склонный к шаблонному мышлению, берет информацию, выбранную вами, и начинает осмысливать ее, подстраивая под имеющиеся шаблоны. Но может быть и наоборот – привычные шаблоны оказывают давление на вас и определяют, какую информацию вы выберете, стараясь уместить мир в рамки ваших предубеждений.

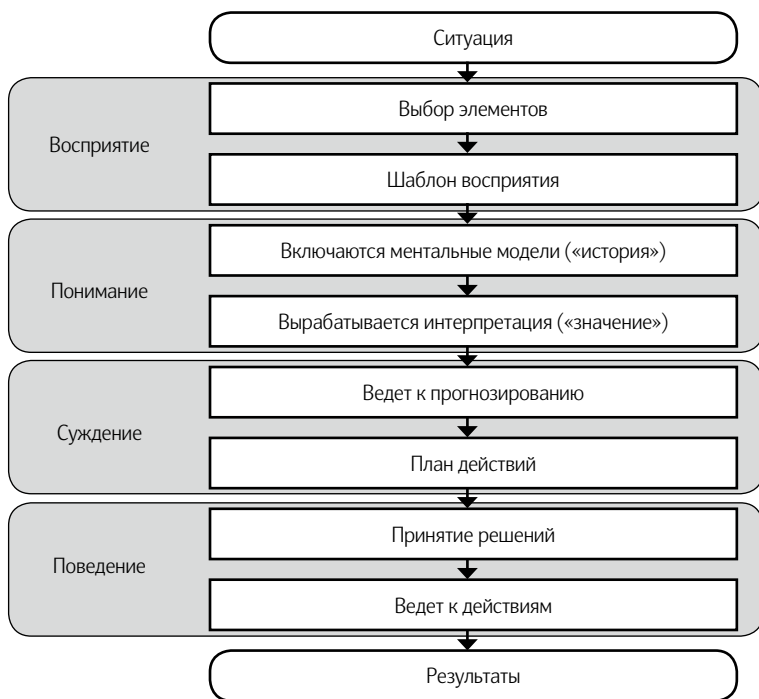


Рис. 20. Процесс создания историй

Пример. Начальник просит Джейд переделать торговое предложение, акцентируя внимание на стандартах качества компании. Джейд всегда считала, что письменная работа – ее самое слабое место, поэтому она интерпретирует просьбу начальства как очередное подтверждение ее непрофессионализма.

Понимание

Теперь мы объединяем шаблоны, которые сформировались, с уже существующими историями о нас и окружающем мире. Это влияет на нашу историю, но не радикальным образом. Опираясь на эту основу, мы выстраиваем историю о том, что происходит.

Наша сильнейшая потребность искать во всем смысл вынуждает нас трактовать нашу историю с точки зрения логики, выстраивая причинно-следственные связи. А ведь их не всегда можно найти в реальном, сложном и иногда беспорядочном мире. А если их

и можно найти, мы не всегда воспринимаем их правильно. Реальные события часто имеют не одно конкретное значение. Однако значение, которое придают событию разные наблюдатели, для них единственное. Если мы с вами придаем разное значение одному и тому же событию, не удивительно, что мы не можем согласовать дальнейшие действия.

Пример. Итак, Джейд считает, что босс не доволен ее работой. Так как близится лето, когда будет решаться вопрос о повышении, она беспокоится, что ее кандидатуру не будут рассматривать.

Суждение

Как только мы сформулируем историю о тех или иных событиях, мы можем прокручивать ее в голове, чтобы прогнозировать (верно или ошибочно) будущие события. Наша интерпретация значения истории, конечно же, повлияет на то, как эта история разворачивается в нашем воображении. Прогнозы могут быть искаженными из-за того, что мы интерпретируем лишь неполную информацию о реальности.

Пример. Джейд считает теперь, что ей либо придется поработать еще год без повышения, либо найти новую работу, чтобы развивать карьеру. К сожалению, она беспокоится, что из-за неумения излагать свои мысли в письменной форме ее резюме и письменные заявки на ту или иную должность не привлекут ничье внимание.

Мы редко замечаем, как часто наши прогнозы основываются на наших предположениях. Часто ли вы допускаете самые разные предположения, чтобы обдумать разные варианты развития событий? Этот процесс – основа «анализа сценария» и важный способ подготовиться к тяжелым разговорам.

Каждый новый прогноз событий помогает вам представить себя частью истории и решить, что делать. Таким образом, перед вами самые разные варианты

действий, и вы можете составить их план. Выбор действий и определяет развитие событий в будущем.

Поведение

Мы считаем, что наши решения намного логичнее и обоснованнее, чем есть на самом деле. Большинство решений опираются на эмоции. Наше отношение к тому, как наши планы разворачиваются в нашей голове, и определяет, какой курс действий мы выберем. Только после этого мы оправдываем наш выбор, отбирая и интерпретируя соответствующие факты для обоснования нашего решения.

Пример. Джейд решила, что во время обеденного перерыва она не пойдет с друзьями в кафе, а позвонит в агентства по поиску персонала.

Только теперь вы готовы действовать. Если вам предстоит тяжелый разговор, страх и неуверенность сдерживают вас. Иногда эта отсрочка приносит лишь вред, а иногда, напротив, защищает вас. Если бы только мы научились определять, когда она вредна, а когда полезна... но это уже тема совсем другой книги.

Пример. Если бы Джейд спросила своего босса, почему он попросил ее переделать документ, акцентируя больше внимания на стандартах качества компании, он бы заверил ее, что первый вариант был просто замечательный, но ему позвонил потенциальный клиент и задал множество вопросов относительно качества продукции, потому что все поставщики должны отвечать его конкретным требованиям.

Инструменты тяжелых разговоров

Общение внутреннего круга, о котором вы читали в главе 7, – важнейший инструмент успешного разрешения тяжелого разговора. Он позволяет вам показать, как вы

на самом деле воспринимаете реальность, и предлагает собеседнику сделать то же самое.

В основе тяжелого разговора – совместная попытка понять, что происходит. Дело не только в том, чтобы определить факты: важно понять восприятие, интерпретацию и убеждения, которые стоят за этими фактами. По сути своей тяжелый разговор – это когда две истории надо объединить в одну.

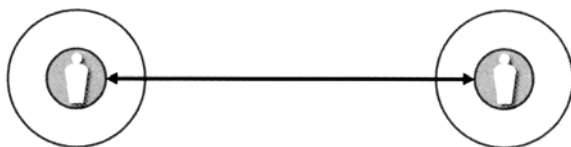
Для этого у вас есть четыре инструмента.

1. Общение внутреннего круга.
2. Откровенный диалог.
3. Предельное внимание.
4. Нацеленность на будущее.

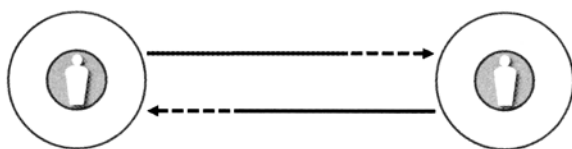
Общение внутреннего круга мы обсудили; теперь взглянем на остальные инструменты.

Откровенный диалог

Откровенным диалогом я называю общение, когда происходит абсолютно свободный обмен информацией. Обе стороны обладают достаточным мужеством, чтобы исследовать эту информацию, проверить и критически оценить ее. Они должны быть готовы к переосмыслению – и даже опровержению – своей интерпретации. Обмену информацией не должны препятствовать эвфемизмы, неясности или цензурирование неприятной истины. На рисунке 21 показана разница между откровенным диалогом, который стремится соединить две истории через общение внутреннего круга, и поверхностным диалогом, который ограничен общением внешнего круга и цензурированием информации.



Откровенный диалог
Попытка поделиться взглядом на мир



Поверхностный диалог

Отсутствие попытки поделиться взглядом на мир

Рис. 21. Откровенный и поверхностный диалоги

Предельное внимание

Откровенный диалог неотделим от умения внимательно слушать: нужно раскрыть свой внутренний круг, чтобы воспринимать информацию. Только предельное внимание дает возможность сформулировать свой ответ «из внутреннего круга». Такое предельное внимание к другому человеку может преобразовать ваши отношения. Оно может вызвать у вас мощную ответную реакцию, а доверие, которое оно демонстрирует, практически наверняка будет взаимным.

Предельно внимательным можно быть, только если вы решите, что в данный момент, в данном месте для вас нет ничего более важного, чем этот разговор. Проявите любопытство, уважение и исключите все остальное. Десять шагов к умению слушать мы же рассмотрели.

Нацеленность на будущее

Разговор может стать тяжелым либо из-за столкновения противоречивых интерпретаций, либо из-за разницы в приоритетах. Разные истории приводят к разным точкам зрения на то, что произошло в прошлом. Это часто сопровождается чувством вины и сожалением. Приоритеты связаны с тем, что важно для нас сегодня, поэтому они меняются. Если хотите, чтобы тяжелый разговор привел хоть к каким-нибудь позитивным результатам, нужно перенести взгляд на будущее. Будущее открывает возможности, а возможности определяют выбор. Выбор, в свою очередь, подразумевает контроль, который ослабляет стресс, внушающий страх перед неопределенностью будущего.

Как управлять тяжелым разговором

Задача – раскрыть две истории (вашу и вашего собеседника), чтобы «положить» их рядом друг с другом, сравнить и примирить. Отличия могут остаться, но их нужно понять и принять, даже если вы не согласны с ними.

Семь шагов

Семь шагов представляют собой эффективный процесс ведения тяжелого разговора. Эти шаги достаточно знать только одному собеседнику, если только ему удастся придерживаться процесса.

Шаг 1. Определите для себя, что важно.

Шаг 2. Проявите уважение, чтобы вызвать у собеседника чувство безопасности.

Шаг 3. Сосредоточьтесь на реальных фактах.

Шаг 4. Предложите откровенный разговор.

Шаг 5. Выстраивайте диалог по ситуации.

Шаг 6. Поделитесь чувствами.

Шаг 7. Принимайте решение, нацеленное на будущее.

Шаг 1. Что важно

Чего вы хотите добиться? От меня, для себя, для меня и для наших отношений. Подумайте, что вы хотите сказать, узнать, к какому соглашению вы хотите прийти и к каким действиям вы хотите призвать нас обоих. Также обдумайте, насколько всего этого можно достичь и при каком раскладе вы будете довольны, если невозможно достичь всего.

А если вы знаете, чего хотите, подумайте, что нужно сделать, чтобы добиться этого. Важнейшая задача – контролировать свое эмоциональное состояние.

Предлагаю блестящий метод, который поможет вам прояснить свои собственные мысли, притормозить и контролировать эмоциональную реакцию – процесс SCOPE.

Процесс SCOPE

Пауза (Stop)

Сделайте паузу и несколько раз глубоко вдохните. В резко враждебном контексте, возможно, стоит даже на некоторое время физически устранившись от общения, то есть отойти.

Ясность (Clarity)

Что происходит? Что вам нужно и чего вы хотите достичь? Что вы знаете обо мне и моих целях?

Варианты (Options)

Какие у вас варианты? Чем больше вариантов, тем больше выбора. Чем больше выбора, тем больше контроля. Проявите креатив и придумайте как можно больше вариантов поведения, прокрутите их в голове. Какие варианты показались вам наиболее успешными, а какие ошибочными? Подумайте, что вы собираетесь делать.

Действия (Proceed)

Будьте решительны и мужественны, но обратите внимание на мою реакцию и на развитие ситуации.

Оценка (Evaluate)

Как идут дела? Постоянно оценивайте происходящее относительно ваших ожиданий и надежд. Никогда не бойтесь пересмотреть ваш подход. Если вы идете в неверном направлении, вернитесь к первому шагу и сделайте паузу.

Шаг 2. Здесь безопасно

Разговор становится тяжелым зачастую из-за того, что обе стороны боятся. Вы ничего не достигнете, если оба не будете чувствовать себя в безопасности, чтобы противостоять этим страхам. Мы ощущаем себя в безопасности, когда чувствуем взаимное уважение; поэтому про-

явите уважение. Сформулируйте общую цель, к которой вы будете двигаться вместе со мной. Это позволит мне тоже проявить уважение к вам. Если вы не получите учтительной ответной реакции, осторожно обозначьте это.

Общая цель помогает наладить взаимопонимание. Выбрать подходящее время и место для непростого разговора – еще один способ наладить взаимопонимание. Если время мне неудобно или не нравится место, мне не захочется полноценно участвовать в беседе. Еще один способ добиться взаимопонимания – извинение (иногда это вполне уместно). Используйте также другие методы, указанные в главе 7, чтобы укрепить взаимопонимание.

Четыре принципа помогут собеседнику почувствовать себя в безопасности рядом с вами.

- **Уверенность**

Как и дети, взрослые чувствуют себя в безопасности в присутствии того, кто абсолютно уверен в том, что делает. Будьте уверены в процессе, в вашей подготовке и в вашем праве участвовать в этой беседе. Но избегайте чрезмерной самоуверенности и высокомерия и добавьте к своей уверенности немного скромности.

- **Контроль**

Не забывайте следить за своими чувствами, а также контролируйте себя, чтобы осознанно решать, когда показывать свои чувства, а когда нет. Не спешите злиться, обижаться, судить или перебивать.

- **Сострадание**

Покажите собеседнику, что он и его чувства не безразличны вам, что вы цените то, что важно для него, и не собираетесь тратить время на обвинения, взаимные упреки и сведение счетов.

- **Сотрудничество**

Продемонстрируйте искреннее желание сотрудничать, чтобы успешно пройти через тяжелый разго-

вор. В данном случае вы должны обсудить, что для вас обоих значит «успех».

Шаг 3. Факты

Теперь нужно укрепить взаимопонимание и чувство безопасности, создав условия для соглашения. Обозначьте все объективные факты, с которыми вы оба согласны. Проверьте, правильно ли вы оба понимаете эти факты, и создайте фундамент уверенности, от которого вы сможете отталкиваться в дальнейшем. Возможно, придется копнуть глубоко в прошлое, чтобы найти точки взаимного согласия.

Будьте честны по отношению к своим прошлым действиям и их последствиям, а также признайте, что вы по-разному интерпретируете факты. Отличайте факты от мнений и обозначьте, какие мнения вы принимали за истину.

Ваши чувства – это ваши реальные эмоции. Возможно, они основаны на неверном восприятии, но эти эмоции – реальный опыт. Обговорите, что чувствует каждый из вас в этой ситуации и как вы пришли к таким эмоциям.

Это полезно знать: гемба

Гемба – японское слово, означающее «реальное место». В японском языке фраза «идти в гемба» означает идти туда, где вы работаете или где проходит мероприятие: то есть в настоящее место. Когда вы хотите решить проблему, идите в гемба. Это ценный метод для ведения сложных разговоров – сосредоточиваясь на реальных фактах.

現場

Рис. 22. Гемба

Шаг 4. Откровенный разговор

Обсудив факты, которые вы оба признаете истиной, предложите собеседнику перейти к откровенному разговору, в ходе которого вы будете исследовать ваши истории. Это последний этап построения доверия и укрепления чувства безопасности.

Оценочный анализ

Концепция оценочного анализа разработана Дэвидом Кооперайдером как инструмент воздействия на корпоративные преобразования. Этот принцип помогает понять собеседника и изменить свою точку зрения в ходе сложной беседы.

Оценочный анализ строится на вопросах, которые нацелены на поиск эффективных методов и на их применение к проблемным областям. Он начинается с анализа того, что хорошо, и использует это, чтобы представить, как плохое сделать хорошим. Затем вы обсуждаете, как все должно быть, и планируете, как это будет.

Отголоски оценочного анализа вы найдете в процессе из семи шагов, который мы рассматриваем. Рассказы о том, что нравилось, воодушевляло и вовлекало нас, – зачастую первый шаг оценочного анализа.

Шаг 5. Диалог

Сначала ваш рассказ или рассказ собеседника? Непростой вопрос. Если вы чувствуете, что должны объяснить что-то, даже извиниться, то если вы первым расскажете свою историю, это создаст условия для открытого, искреннего диалога. Так вы сможете подать пример откровенности и прямоты, которых вы ждете и от собеседника.



Опасные гиперболы

Гиперболы – намеренное преувеличение или обобщение с целью произвести эффект. Если вы делаете это, используя слова «всегда» и «никогда», вы лишь ослабляете воздействие ваших слов, а также можете провалить тест на честность.

Напротив, если вы оба подошли к этому этапу с готовностью обсудить проблему, предложите собеседнику начать первым; так вы проявите уважение и покажете готовность слушать и серьезно отнестись к его рассказу. Проявите любопытство и стопроцентное внимание.



Вопрос «почему?»

На этом этапе держитесь подальше от вопроса «почему?». Нам кажется, что это прямой вызов нашим решениям и, следовательно, ценностям. Обычно этот вопрос вызывает только защитную реакцию. Если вы действительно хотите выяснить «почему?», попробуйте спросить так: «Какими причинами было продиктовано ваше решение?». Вопрос, исключающий «почему?» и сосредоточенный на процессе и логике действий, намного эффективнее.

Шаг 6. Общие чувства

Какие чувства вызвали у вас слова собеседника? Безопасность и доверие должны достичь наивысшего уровня на этом этапе, потому что каждый из вас должен раскрыть свои эмоции и понять эмоциональное состояние собеседника. То есть вы должны понять чувства друг друга, а также свои собственные потребности и чувства.

В результате вы сможете понять, что важно для собеседника и почему. Наши чувства – правда. Они истинны для нас, даже если другие не понимают и не разделяют их. На этом этапе сложной беседы вы почувствуете настоятельную потребность разрешить проблему, однако вы еще не совсем готовы для этого. Убедитесь в том, что вы в полной мере поделились друг с другом своими чувствами. Поэтому, если вам захочется предложить решение, остановитесь. Сейчас самое важное – чтобы каждый из вас убедительно продемонстрировал понимание чувств друг друга. Позвольте себе обдумать еще раз сказанное и осознать суть и силу эмоций, которыми вы делитесь друг с другом. Проявите уважение к чувствам собеседника и ни в коем случае не умаляйте их значения и не критикуйте.

Шаг 7. Нацеленность на будущее

Как только вы поделились чувствами и переживаниями, пора обдумать решение. Когда вы переходите к практическому этапу решения проблемы, это зачастую становится настоящим облегчением после напряженного эмоционального обсуждения.

Часто в начале общения проблема кажется колоссальной – как гигантский пирог. Слушайте внимательно и постарайтесь отделить «кусочки» пирога, в которых уже не осталось проблем или по которым уже достигнуто согласие. Постепенно сокращая масштабы проблемы, кусочек за кусочком, до той части пирога, которая и является на самом деле реальной проблемой, вы получаете более реалистичное представление о проблеме, которая иногда сводится всего лишь к крохотному кусочку пирога.

Итак, процесс решения проблемы с нацеленностью на будущее

1. Сформулируйте проблему и обозначьте условия для ее решения.

Совет: попробуйте сформулировать проблему как решение: «Как сделать...».

2. Определите критерий одобрения.

Как выглядит успех? Какие стандарты вы хотели бы применить к решению, чтобы определить, насколько оно удачно?

3. Соберите актуальную информацию.

Какие вопросы, факты, мнения и причины актуальны для решения проблемы. Хладнокровно и беспристрастно резюмируйте ваши истории и чувства.

Отметьте, что редко бывает только одна причина проблемы. Ищите целую группу взаимосвязанных причин.

4. Сформулируйте разные варианты.

Чем больше вариантов, тем больше выбора, тем больше гибкости, тем больше вероятности успеха. Задавайте вопрос: «Что еще можно было бы сделать?».

5. Оцените варианты действий.

Используйте критерий, который вы определили на втором этапе, чтобы проанализировать альтернативы из пункта 4, а затем решите, какие варианты действий имеют больше всего шансов на успех.

6. Проверьте предпочтительный вариант.

Что вы думаете о выбранном варианте? Обратите внимание на свою реакцию и на реакцию собеседника. Прокомментируйте вашу реакцию и используйте эти комментарии, чтобы усовершенствовать свое решение.

7. Двигайтесь дальше.

Когда выберете один вариант решения – действуйте, разработайте план, воплотите его в жизнь и проанализируйте результаты.

В пяти последующих разделах главы мы дополним принципы семи шагов и рассмотрим несколько пространственных ситуаций.

Плохие новости

Два типа поведения могут сделать плохие новости еще более тяжелыми и мрачными.

1. Притвориться, что новости вовсе не плохие, и тогда собеседник будет ошарашен, когда осознает их истинный смысл.
2. Устроить целую драму перед тем, как сообщить новость, как будто процесс изложения имеет больше значения, чем сама новость.

Невозможно сделать плохие новости хорошими, так что лучше всего сообщить их быстро и правильно, отложив в сторону резкость и бессердечие. Часто полезно предупредить человека, чтобы он мог подготовиться. Это будет честно по отношению к нему, потому что, скорее всего, собеседник поймет по вашему поведению, что происходит что-то плохое. Часто именно из-за выбранного времени и неожиданности этого разговора.

Советуя плохие новости сообщать в такой последовательности.

1. Иногда важно физически подготовить человека, чтобы обеспечить его безопасность. Плохие новости могут буквально «выбить почву из-под ног», поэтому начните так: «У меня плохие новости. Вам лучше присесть».
2. Теперь сообщите саму новость: «Мы сокращаем несколько позиций. К сожалению, ваша – одна из них».
3. Сделайте паузу, чтобы человек понял смысл сказанного. Не торопите его, это крайне важно. Этот этап может занять меньше секунды или несколько минут. Дайте человеку столько времени, сколько нужно.

4. Будьте готовы к тому, что придется столкнуться с сильными эмоциями. Когда речь идет о плохих новостях, это вполне вероятное развитие событий. Дайте собеседнику время ответить так, как он считает нужным. Выслушайте ответ и не критикуйте – это его ответ, такой, какой он есть. Проявите уважение. Снова сделайте паузу и дайте человеку время высказаться.
5. Неуважительно говорить «Я понимаю, что вы чувствуете», потому что вы не понимаете. Но вы можете проявить сопереживание и сочувствие, обратив внимание на его слова и поведение; скажите так: «Я понимаю, что вы расстроены...».
6. Если ответ слишком эмоциональный, сделайте паузу, но не волнуйтесь: скорее всего, страсти улягутся со временем. Если вы опасаетесь, что человек может проявить агрессию, лучше отойдите подальше. Если собеседник злится, избегайте конфронтационной позы лицом к лицу и излишнего зрительного контакта, позвольте человеку «выпустить пар».
7. Спросите, не хочет ли ваш собеседник сделать перерыв или он желает продолжить разговор. Когда он будет готов, предложите задать вопросы. В остром эмоциональном состоянии разум уступает место эмоциям, поэтому важно, чтобы именно вы контролировали процесс. При этом не надо контролировать самого человека. Отнеситесь к нему с уважением и подумайте, насколько ему необходима ваша помощь.
8. Когда разговор подходит к концу, предложите максимальную помощь и поддержку и объясните, что делать дальше. Это может быть следующий шаг в процессе, или контактная информация третьего лица, или дата следующей встречи, или «Как связаться с вами?». Чем проще, тем лучше, потому что в таком состоянии человеку тяжело воспринимать и запоминать сложную информацию. Возможно, придется записать информацию для него.
9. При возможности свяжитесь с ним через какое-то время, чтобы выяснить, как у него дела.

Непростые сообщения

Непростые сообщения похожи на плохие новости, но обычно не сопровождаются столь сильными эмоциями. Хотя эмоции, бесспорно, будут, так что важно разделить сообщение на кусочки и внимательно прислушаться к ответам, которые последуют за каждым кусочком. Обратите внимание на чувства собеседника.

Так как эмоции в данном случае будут не такими напряженными, возможно, лучше запланировать дальнейшие действия сразу после того, как вы сообщите информацию. Помогите человеку обдумать, как можно отреагировать на эту информацию. Сформулируйте разные варианты действий.

Обсуждение

В главе 5 мы говорили о том, как определить, что обсуждение превращается в спор и даже баталию, и установили, что цель обсуждения – убедить и достичь согласия. Итак, цель двух людей, обсуждающих ту или иную тему, – достичь соглашения.

В главах 5 и 6 мы сформулировали навыки эффективного обсуждения, не стоит повторять их вновь. Мне бы хотелось объяснить, как применять процесс семи шагов к обсуждениям. Попробуйте использовать именно этот процесс, вместо того чтобы возвращаться к своему привычному методу обсуждения темы.

Для начала подумайте, что на самом деле важно в вашем обсуждении: вам важно убедить собеседника в собственной правоте? Это довольно распространенная причина обсуждений, поэтому подумайте, какого соглашения вы хотите достичь и насколько это соглашение важно? Готовы ли вы пожертвовать ради него своими отношениями с этим человеком? Обе стороны должны понимать, что при обсуждении проблемы вы действительно стремитесь достичь согласия и примирения и не преследуете личных целей. Это поможет

вам обоим почувствовать себя в безопасности, перейти к общению внутреннего круга и, таким образом, быть честными друг с другом. Поделитесь своей «правдой» и чувствами, но обязательно проведите границу между этими категориями.

Чем глубже ваше понимание проблемы и чем больше деталей вы знаете, тем сильнее ваши аргументы. Чем больше вы способны признать и уважать эмоции собеседника, тем больших результатов вы добьетесь. Одно без другого не принесет успеха.

Проиграете вы или выиграете, не забывайте о чувстве собственного достоинства. Если проиграете, великодушно уступите. Не грубите и не упорствуйте, так вы ничего не измените и упустите шанс укрепить отношения с собеседником. Единственный верный путь – почувствовать, что вы рискуете проиграть, и изменить точку зрения.

А если выиграете, не гордитесь этим. Так вы опять же не добьетесь ничего хорошего. Намного лучше проявить скромность.

Испорченные отношения

Отношения портятся, особенно на работе. Между двумя коллегами, начальником и сотрудником, поставщиком и клиентом или представителями двух сотрудничающих организаций.

Если хотите исправить отношения, необходимо восстановить доверие и желание сотрудничать. Самое сложное в сломленных отношениях – а точнее, в конфликте, который лежит в их основе (см. последний раздел главы), – отсутствие взаимопонимания. Важно признать, что отношения нарушены (шаг 1), потому что с этим могут согласиться обе стороны. Следовательно, это базис для того, чтобы заново достичь взаимопонимания.

Я предлагаю процесс восстановления отношений, которому вы можете следовать шаг за шагом. Хотя на

первый взгляд кажется, что он отличается от семи шагов (тяжелые разговоры), процессы похожи. На рисунке 23 цифрами отмечено, с каким шагом соотнобразуется каждый этап этого процесса.

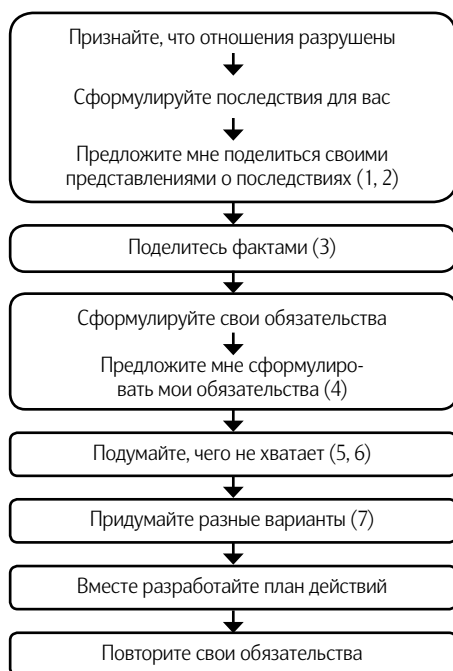


Рис. 23. Процесс восстановления отношений

1. Признайте, что отношения разрушены.

Нужно обозначить, что в отношениях есть проблема, и предложить свой взгляд на ситуацию. Это первый шаг к восстановлению доверия, поэтому обговорите, почему это так важно для вас.

Если вы совершили ошибку, признайтесь и извинитесь. Но не ждите и не просите прощения или одобрения. Цель процесса не в этом.

«Прошлый раз разговор прошел не совсем гладко».

2. Сформулируйте последствия для вас.

К какой цели вы стремитесь?

«Мне бы хотелось достичь...».

3. Предложите мне поделиться своими представлениями о последствиях.

Спросите, к чему стремлюсь я. Возможно, я совсем не возражаю против прекращения отношений, хотя это вряд ли. Восстановление отношений опирается на наши взаимные цели и стремления.

«Чего бы вы хотели достичь?».

4. Поделитесь фактами.

Честно обсудите, что произошло, ваши ошибки и эмоции. Приведите примеры, если они не очевидны для обеих сторон, но избегайте обвинений. Будьте готовы признать, что вы по-разному интерпретируете события и свою причастность к проблеме. Разделяйте факты и ваше личное мнение и поделитесь своими чувствами.

«В прошлый раз случилось вот что...».

5. Сформулируйте свои обязательства.

Можно в двух словах напомнить свои прошлые обязательства, но сосредоточьтесь на том, какие обязательства вы берете на себя сейчас, чтобы достичь желаемого результата.

«Я обязуюсь...».

6. Предложите мне сформулировать мои обязательства.

Будьте готовы к тому, что на этом этапе я могу отказаться от каких-либо обязательств. Однако если нам с вами удалось к этому времени достичь хоть какого-то согласия относительно последствий конфликта, я, вероятно, захочу взять на себя обязательства – в ответ на ваши.

«Какие обязательства вы берете на себя сейчас?».

7. Подумайте, чего не хватает.

Возможно, не хватает информации, или вы упустили один из этапов процесса, или не вполне понимаете, что чувствуют обе стороны, или по-разному вос-

принимаете, что возможно, а что нет. Не думайте, что знаете мои намерения и мысли, и воздержитесь от упреков. Иначе я перестану быть честным с вами. *«Я не совсем понимаю...».*

8. Придумайте разные варианты.

Какими способами можно восстановить отношения? Если мы оба согласны, что восстановить отношения невозможно, каковы альтернативы? Можно ли продолжить сотрудничество без налаживания отношений? Как?

«Вот несколько вариантов дальнейших действий... Что предложите вы?».

9. Вместе разработайте план действий.

Какие действия, требования, обещания, ресурсы и сроки мы обговорили, чтобы восстановить отношения?

«Вот, что я предлагаю сделать... И вот, чего я жду от вас».

10. Повторите свои обязательства.

Четко и ясно сформулируйте, что вы собираетесь делать дальше, затем предложите мне сделать то же самое.

«Думаю, это хороший план, и я готов выполнить его, приложив максимум усилий».

Конфликт

«Говорите, когда злитесь, и произнесете лучшую речь, о которой всегда будете сожалеть».

Амброс Бирс

Конфликт возникает из-за того, что у нас разные ценности и предпочтения. И мы вступаем в конфликт, либо чтобы отстоять свои ценности и убеждения, либо чтобы убедить другую сторону в том, что мы правы.

Если вы оказались в конфликтной ситуации, постарайтесь выяснить отношения с собеседником с глазу на глаз, потому что на публике обе стороны обычно устраивают театральное представление, и у них нет шанса выслушать друг друга и переоценить свою точку зрения. Вы будете только упорно отстаивать свои убеждения.

Конфликт появляется в результате ряда негативных эмоций, где каждая следующая сильнее предыдущей – от раздражения до гнева, оскорблений и агрессии. Если вы с самого начала увидите признаки эскалации конфликта, то сможете довольно легко разрешить конфликтную ситуацию до того, как она выйдет из-под контроля. Язык тела самым очевидным образом указывает на наличие конфликта.



Рис. 24. Признаки нарастающего конфликта

Поза

Когда мы чувствуем раздражение, мы либо отклоняемся назад, чтобы уйти от дискомфорта, либо наклоняемся вперед, чтобы продемонстрировать конфронтацию.

Жестикуляция

Первые жесты выдают сомнения и недоверие. Если мы дотрагиваемся до лица и прикрываем рукой глаза, как бы говоря: «Не хочу видеть этого», – это яркий признак несогласия. Последующие жесты выдают неприятные чувства тревоги и страха, например, если мы трем руку о ногу или дотрагиваемся до шеи, теребя галстук или воротник (мужчины) либо ожерелье или шарф (женщины).

Выражение лица

Выражение лица тоже меняется, демонстрируя с самого начала признаки гнева и раздражения. Например, если

человек нахмурил лоб, это говорит о том, что он переживает стресс.

Как разрядить конфликтную ситуацию

Итак, чтобы разрядить конфликтную ситуацию, нужен ряд позитивных факторов: от уважения до взаимопонимания и сотрудничества. Это похоже на процесс восстановления отношений: для начала примите сознательное решение работать над тем, чтобы выйти из конфликтной ситуации, и предложите собеседнику сделать то же самое. Если он согласится, признайте его смелость и покажите, что сопереживаете ему.

Теперь озвучьте факты и постарайтесь понять точку зрения, заботы и чувства друг друга. Обговорите, какие критерии вы установите для приемлемого решения вопроса, затем «закатайте рукава» и обдумайте план действий. Когда вы вместе найдете способ разрешить конфликтную ситуацию, договоритесь, какие шаги необходимо предпринять, сформулируйте обязанности каждой стороны. Чтобы скрепить договор, пожмите руки: в нашей культуре нет ничего важнее этого.

Стратегии урегулирования конфликта

Вы располагаете пятью основными стратегиями.

Стратегия 1. Шаг назад

Если проблема не стоит переживаний, то постарайтесь избежать конфликта. Эту стратегию можно использовать как решение для всех бессмысленных споров или как временную стратегию, когда одна из сторон не готова к обсуждению или когда страсти кипят и стороны не могут выслушать друг друга.

Стратегия 2. Уступки

Если победить в споре не так важно, как сохранить отношения, то пойдите на уступки, чтобы восстановить согласие. Пусть собеседник думает, что победил, и покажите ему, что с вашей стороны нет никаких уязвленных чувств.

Стратегия 3. Все ради победы

Напротив, если вам важно выиграть, потому что вы уверены в своей правоте и тема спора важна для вас, то отстаивайте свою точку зрения изо всех сил. Но только если вы готовы смириться с тем, что пострадают ваши отношения.

Стратегия 4. Отдавать и получать

Если отношения важны, как и победа в споре, самая простая стратегия – выторговать уступки, чтобы каждый из вас что-то выиграл. Конечно, каждая сторона кое-что потеряет при этом, однако это будет справедливо. Компромисс – эффективный метод, но обе стороны могут решить, что уступили слишком много. Если вы готовы вложить больше усилий, есть и другой способ...

Стратегия 5. Взаимная выгода

Это подходит не для каждой ситуации, потому что требует огромного доверия и усилий. Итак, вместо того чтобы выторговывать уступки, почему бы не подумать, что вы можете сделать друг для друга, чтобы у каждого из вас остался позитивный опыт. Используйте эту стратегию, когда и тема обсуждения, и отношения с человеком крайне важны для вас.

Итак, десять советов по управлению конфликтом

1. Выделите конфликты, на которые действительно стоит тратить силы, а остальных избегайте.
2. Сформулируйте, к чему вы стремитесь и что такое хороший результат.
3. Выберите верную стратегию.
4. Найдите общую почву – факты и мнения, с которыми согласны обе стороны – и, опираясь на это, стремитесь к большему согласию.
5. Ищите источник конфликта, проблему, которая лежит в его основе, и решите ее.

6. Человек редко является источником конфликта. Даже если вы считаете, что во всем виноват он, избегайте упреков и обвинений.
7. Потренируйтесь внимательно наблюдать и слушать больше, чем говорить.
8. Ставьте успешное разрешение конфликта выше собственной гордости: если вы поймете, что были неправы, признайте это, извинитесь и двигайтесь дальше.
9. Гибкость – секрет успеха. Не забывайте о своей цели и будьте готовы использовать любые идеи из любых источников, если они могут помочь.
10. Будьте готовы отблагодарить собеседника за решение конфликтной ситуации. Признание заслуг не так важно, как разрешение конфликта... и вы всегда сможете отличить одно от другого.

Некоторые люди любят конфликты

По тем или иным причинам (рассмотрение которых выходит за рамки этой книги) некоторые люди любят противоречить по любому поводу. Они наслаждаются конфликтом. В таком случае есть только одна стратегия – держаться подальше. Вы не сможете выиграть в этом конфликте. Если вы позволите вовлечь себя в спор, считайте, что уже проиграли. Ваше участие в конфликте принесет огромное удовольствие другой стороне, а вам от этого лучше не станет. Это лишь усилит ваше разочарование, гнев, горечь, пока вы не скажете или не сделаете то, о чем пожалеете. Лучше держитесь подальше.

Что делать / не делать во время тяжелого разговора

Делать

- Вы должны понимать, что важнее всего. Зачастую сохранение отношений имеет первостепенное значение. Отстоять свою правоту – последнее, о чем следует думать.
- Правильно выберите время и место, когда вы оба никуда не торопитесь и чувствуете себя комфортно.
- Возьмите на себя ответственность за процесс, за свои действия и эмоции и создайте условия, в которых обе стороны почувствуют себя в безопасности.
- Во время разговора оценивайте, чего удалось достичь. Вернитесь на шаг или два назад, если вы продвигаетесь слишком быстро.
- Контролируйте свои эмоции.
- Признайте, что ваша история так же «правдива», как и история другого человека.
- Делайте паузы, чтобы выслушать человека и обдумать его слова.
- Разделите пирог на кусочки, чтобы определить, в чем вы согласны друг с другом, а в чем нет.
- В завершение разработайте план действий на будущее.

Не делать

- Не используйте преувеличения: «всегда», «каждый», «никогда» и «никто».

- Не используйте такие опасные слова, как «почему?» и «НО».
- Не высказывайте заранее составленное мнение: «вы сейчас скажете...».
- Не высказывайте предположение: «вы имели в виду, что...».
- Не судите: «вы должны были...».
- Не обвиняйте: «это ваша вина».
- Не осуждайте: «это вы сделали...».
- Не критикуйте: «вы реагируете слишком остро».
- Не реагируйте слишком остро: «мы никогда не сможем справиться с этим».
- Не вспоминайте давнее: «точно как в прошлый раз».
- Не угрожайте: «если вы не...».
- Не делайте саркастических замечаний: «этим вы хотите произвести на меня впечатление?».
- Не переходите на личности: «вы нетерпеливый».
- Не пытайтесь истолковывать: «на самом деле вы хотели сказать...».
- Не давайте советы: «на вашем месте я бы...».

глава

9

Встречи и собрания

Зачастую именно на встречах обсуждаются важные вопросы, принимаются решения и делаются дела. Вы столько времени проводите на встречах, что любой совет о том, как сделать эти встречи эффективными, будет полезен. Итак, мы рассмотрим, как сделать так, чтобы вас слышали, как донести свою мысль до аудитории в довольно-таки непростых условиях – будь вы председателем или участником собрания; как налаживать связи, убеждать и продавать.

Встречи важны

Количество времени, проведенного на встречах и собраниях, зависит от вашей профессии и от вашей общественной деятельности. Если ваша работа связана с менеджментом, то примерно пятую часть рабочего времени (или даже больше) вы проводите на собраниях, а если вы топ-менеджер или директор, то примерно половину или две трети времени вы проводите на тех или иных собраниях.

Если ваша общественная жизнь предполагает организацию родительских собраний, клубных ужинов и благотворительного сбора средств, членство в различных комитетах – от сообщества местных жителей до местных политических групп, собраний не избежать. А семейную жизнь тоже можно считать чередой собраний и встреч, на которых вы и ваша семья пытаются повлиять друг на друга, принимать решения и разрешать конфликтные ситуации. Итак, наша современная жизнь – череда собраний.

Собрания важны не только потому, что занимают столько времени, а потому, что именно на собраниях часто принимают решения, делятся информацией, проводят переговоры, составляют планы, заключают сделки и придумывают новые идеи. Собрание можно считать разговором или серией разговоров, которые преследуют одну или несколько целей. В зависимости от целей можно выделить четыре типа полезных собраний и один не очень полезный.

Разные типы собраний

Поиск новых идей

Обсуждение с целью найти новые идеи. Самая креативная и свободная структура собрания.

Обсуждение возможностей

Оценка идей и принятие решений, именно здесь нужно применить ваши навыки убеждения, чтобы повлиять на других. Торговые мероприятия – одна из площадок обсуждения возможностей.

Обсуждение действий

На этих собраниях надо «закатать рукава» и взяться за дело. Тут решаются проблемы, разрабатываются планы, устанавливаются сроки и распределяются обязанности.

Обсуждение отношений

Эти собрания касаются строительства и укрепления отношений. На этих собраниях можно также поделиться знаниями и информацией. Одинаково воспринимаемая нами реальность укрепляет взаимопонимание.

Обсуждение – как ритуал

Собрание только ради собрания. Обсуждение «для галочки» не достигает никаких целей – даже не укрепляет отношений. Люди приходят на такие собрания, потому что обязаны делать это, и прекрасно знают, что

впустую потратят время. Следовательно, такие собрания лучше отменить или реорганизовать, поставив конкретную цель.

Собрания важны, потому что они помогают воплотить в жизнь те или иные решения, однако если проводить их неэффективно, собрания становятся пустой тратой времени.



НАУЧНЫЕ ДАННЫЕ:

Исследование больничных собраний, проведенное Studer Group

Studer Group – американская консалтинговая компания в сфере здравоохранения. В 2006 году она опубликовала результаты исследования собраний, которые проводятся в больницах и считаются эффективным методом развития всех организаций.

В течение четырех недель три больницы, участвовавшие в исследовании, собирали данные о типах собраний, их продолжительности и количестве присутствующих. Менеджеры и участники собраний также оценивали пользу и эффективность каждого собрания. Затем менеджеры прошли тренинг, посвященный эффективному проведению собраний. После тренинга больницы снова собирали те же самые данные в течение четырех недель. В итоге количество собраний сократилось на 21%, что привело к огромной экономии времени. И менеджеры, и участники собраний также отметили, что собрания стали намного полезнее и эффективнее.

Председатель собрания

Быть председателем или организатором собрания – важная роль, с которой вы должны справиться блестяще, если хотите с пользой потратить свое время и время

других людей. Вы хотите, чтобы вас слушали, но на самом деле успешные председатели и организаторы говорят крайне мало. Однако важно, что они делают и как они говорят то небольшое, что нужно сказать.

Мы рассмотрим три этапа: подготовка, проведение собрания и обратная связь, но для каждого этапа самое важное – не забывать о цели. Каких результатов вы хотите достичь? И, учитывая это, какой из четырех типов полезных собраний вы выберете?

Подготовка

Прежде всего, надо решить, какова цель собрания. Без полноценного ответа на этот вопрос ваше собрание будет бессмысленным и бестолковым, и его лучше отменить. Даже если есть веская причина для собрания, подумайте: «Нам действительно нужно встретиться?». Возможно, есть более эффективный метод обсуждения вопроса? Например, можно раздать информацию, поговорить с людьми индивидуально или распределить задания между людьми.

Если вы решили, что все-таки стоит провести собрание, то список действий, предложенный ниже, поможет вам эффективно подготовиться.

Подготовка к собранию

Сформулируйте четкие цели собрания.

Ограничьтесь несколькими целями, причем они должны быть взаимосвязаны. Если нужно провести две встречи с одними и теми же людьми, запланируйте две встречи одну за другой с перерывом между ними, вместо того чтобы устраивать одно длинное собрание с большой повесткой дня.

Выберите, проконсультируйте и пригласите участников.

Кто должен участвовать в собрании, чтобы выполнить поставленные цели? Не приглашайте людей по

неверным причинам: чтобы не ранить их чувств, чтобы не оскорбить их достоинство или потому что вам кажется, что вы обязаны их пригласить. Какой вклад они внесут в обсуждение? Поговорите с ними, прежде чем составить повестку дня и список участников. Отправьте приглашения заранее, чтобы люди успели подготовиться.

Повестка дня.

Обдумайте серию обсуждений, направленных на достижение всех поставленных целей. Обдумайте их последовательность, продолжительность и организационные моменты. Запланируйте перерывы, чтобы усталость не повлияла на эффективность собрания.

Подготовительная работа.

Запланируйте, что вам и другим участникам собрания нужно сделать перед встречей. Составьте список справочных материалов и требований и подчеркните, что подготовка к собранию – важная часть собрания. При необходимости поговорите с людьми перед собранием, чтобы убедиться, что вам удалось заложить надежное основание для эффективного обсуждения, однако не приступайте к принятию решения до начала собрания.

Обдумайте дату, место и условия.

Когда лучше всего провести собрание? Если ваша организация работает по календарю, который позволяет автоматически запланировать подходящее время, воспользуйтесь этим. Обдумайте, в какое время дня провести собрание и насколько это сообразуется с обязанностями и внутренним распорядком дня участников. Подумайте, где провести собрание. Если есть выбор, подумайте, какой формат комнаты больше подойдет для тех типов обсуждения, которые вы предполагаете использовать. Например, обсуждение новых идей и отноше-

ний предполагает менее формальную обстановку, чем обсуждение возможностей и действий. Возможно, вам понадобится оборудование: например, визуальные средства, флип-чарты, или придется использовать коммуникационные технологии. Наконец, подумайте, будут ли у вас закуски и напитки. Без угощения собрание закончится быстрее, но угощение помогает участникам расслабиться и создает неформальную обстановку. Свежая вода должна быть всегда под рукой.

Раздайте повестку дня.

Распечатайте повестку дня со всей информацией и раздайте людям заранее, чтобы дать им возможность подготовиться. Включите дополнительный материал (или ссылки на него). Можно скачать образцы моей повестки дня, основанной на этих принципах: www.speakspeoplelisten.co.uk

Как провести собрание

Всегда начинайте вовремя. Отметьте это в повестке дня, например: «Начало собрания ровно в 10:00». Можно также пригласить участников собрания так: «Завтрак в 9:45. Собрание начинается ровно в 10:00». Если вы не начнете вовремя, люди подумают, что можно опаздывать, что опоздавшие даже важнее, чем те, кто пришел вовремя, и что вы без зазрения совести готовы тратить их время, заставляя ждать.

Начните с любезностей и вежливых пассажей, чтобы создать дружескую атмосферу и наладить взаимопонимание, даже если собрание длится всего несколько минут. Если участники соберутся к 9:45, а встреча начнется в 10:00, у них будет время, чтобы пообщаться в непринужденной обстановке, не урезая время основного обсуждения.

Прежде всего, акцентируйте внимание на целях собрания и опишите план обсуждения (повестку дня), которому вы намерены следовать. Далее ваша основная

задача – призывать всех участников внести свой вклад в обсуждение и придерживаться намеченного плана, чтобы достичь целей.

Для этого вам понадобятся пять основных навыков, которые опираются на гибкость и беспристрастность.

1. Предлагать каждому участнику внести свой вклад

Подключайте людей к обсуждению, по очереди; решайте, кому первому дать слово и кого должны услышать все. Убедитесь в том, что прозвучало мнение каждого участника, обратив особое внимание на тех, кому не хватает уверенности и напористости. Задавайте вопросы, чтобы участники обсудили проблему всесторонне, и поощряйте креативное, дивергентное мышление – поиск разных вариантов решений.

Возможно, некоторые участники будут доминировать в обсуждении, а некоторые мнения вызовут критику или даже враждебность. Ваша задача – контролировать поведение участников и сохранять позитивную атмосферу равноправия и уважения.

2. Признать и похвалить

Чтобы создать благоприятную атмосферу, крайне важно управлять своими мыслями и эмоциями, а также ментальным и эмоциональным состоянием участников. Будьте позитивны, вдохновляйте и ободряйте. Вы должны знать всех участников по имени и обращаться к ним по имени, поэтому, если вы не со всеми знакомы, то нарисуйте на бумаге, кто где сидит, затем в начале встречи попросите каждого участника представиться и запишите все имена на этой схеме.

Когда кто-либо вносит вклад в обсуждение, признайте это и похвалите за ценную информацию, комментарий или смелость.

3. Контролировать процесс обсуждения

В течение всего обсуждения следите за тем, чтобы каждого участника выслушали с уважением, создавая атмосферу, в которой люди проявляют стопроцентное

внимание друг к другу. Так будет меньше недопонимания, однако если заминка с пониманием все-таки произойдет, ваша задача – дать человеку возможность объяснить свою точку зрения, прежде чем продолжить обсуждение.

Вы также должны поощрять креативные споры, во время которых люди выражают несогласие друг с другом и высказывают противоположные мнения с целью всесторонне исследовать сложный вопрос. Но не позволяйте переходить на личности. Кроме того, некоторые участники обладают сильным влиянием, основанным на их статусе, возрасте или опыте, знаниях, связях или просто на личностных качествах. Эти люди могут доминировать в обсуждении и, следовательно, подталкивать к решениям, которые не всегда эффективны. Ваша задача – ослабить давление их авторитета, позволив другим участникам высказаться и в полной мере озвучить свою точку зрения, прежде чем более влиятельные участники «захватят» обсуждение.

По ходу обсуждения делайте паузы, чтобы подчеркнуть важные комментарии, договоренности, решения, обязательства или информацию и дать возможность всем записать это. Запись важных моментов на доске поможет выработать общий взгляд на результаты обсуждения и позже составить официальный отчет по собранию.

СОВЕТЫ:

Что делать, если собрание выходит из-под контроля

Предлагаю несколько советов, которые можно использовать по отдельности или комбинируя их.

- Сохраняйте спокойствие и сосредоточенность – используйте процесс SCOPE.

- Напомните цели собрания и временные рамки.
- Обсуждайте каждую тему по отдельности – и отмечайте все вопросы, которые возникают по ходу обсуждения, чтобы вернуться к ним позже.
- Предложите высказать новую точку зрения.
- Попросите соблюдать тишину в течение двух минут – в принудительном порядке.
- Сделайте перерыв, точно указав время, когда собрание продолжится.
- Четко сформулируйте основные правила и принципы обсуждения.
- Отложите спорный вопрос на потом – возможно, даже на другое собрание.
- Переговорите лично с одним-двумя ключевыми участниками дискуссии.
- Извинитесь, что ситуация вышла из-под контроля, и попросите всех помочь навести порядок и двигаться дальше (это скрытый упрек и просьба о поддержке, обращенная к тем, кто не одобряет поведение некоторых участников).

4. Завершить обсуждение

Одним глазом следите за временем, а другим – за ходом обсуждения. Здравый смысл подскажет вам, когда наступит время для того, чтобы завершить обсуждение и принять решение. Теперь пора вам тоже внести свой вклад – резюмировать сказанное и либо сформулировать решение, принятое в ходе обсуждения, либо принять решение самостоятельно, если вы обладаете соответствующим авторитетом.

5. Завершить собрание

В конце собрания резюмируйте ключевые моменты обсуждения, включая расхождение во мнениях. Затем напомните об обязательствах, которые берет на себя каждый участник. Сообщите, что будет дальше, после собрания. Три принципа завершения: подытожить договоренности; действия / распределение обязанностей; последующие действия – то есть о чем мы договорились, что нужно сделать и кто это сделает и что потом.

Итак, координация собрания

1. **С самого начала собрания сформулируйте результаты, к которым вы стремитесь в идеале, а также критерии успеха.**

Этим могут заняться координатор или сами участники.

2. **Сформулируйте четкую повестку дня.**

Все должны знать план, которому вы будете следовать, и как он согласуется с целями собрания.

3. **Проследите за тем, чтобы у каждого участника была возможность высказаться.**

Особенно это касается тихих, скромных людей, у которых множество идей, но они стесняются поделиться ими. Зачастую именно их мнение приносит больше всего пользы.

4. **Сформулируйте противоположную точку зрения.**

Это необходимо, чтобы проверить обоснованность всех данных и аргументов, предложенных во время обсуждения.

5. **В завершение используйте три принципа, обозначенные выше.**

Напомните обо всех принятых договоренностях и соглашениях, напомните о запланированных действиях и распределении обязанностей, а также о последующих мероприятиях.

Обратная связь

После собрания отправьте всем участникам письменное резюме всех договоренностей и решений, принятых на собрании, а также перечень запланированных действий и старательно выполняйте свои обязательства, подавая пример остальным.

Участие

Первое правило участия в собраниях:

«Не старайтесь посетить как можно больше собраний только потому, что можете это сделать».

Выбирайте только те собрания, на которых вы можете привнести в обсуждение что-то ценное или можете научиться чему-то. Также взгляните на повестку дня и свяжитесь с председателем собрания, если вас интересует только один из вопросов. Если вы договоритесь, что приедете, чтобы поучаствовать только в одном конкретном обсуждении, а затем покинете собрание, это позволит вам оптимально использовать свое время. Кроме того, я рекомендую не посещать собраний, если нет четкой повестки дня.

Приезжайте вовремя, с энтузиазмом и готовностью участвовать в обсуждении. Хотите или нет, но вы уже приехали, так что «засучите рукава» и ведите себя так, как будто это самое важное занятие в вашей жизни.

Внимательно слушайте и записывайте, четко структурируйте свой ответ. В главе 5 мы обсуждали схему структурированного ответа, она поможет вам сформулировать свои мысли эффективно, чтобы люди слушали вас.

Третий закон Ньютона гласит: действие равно противодействию. Когда вы высказываете свою мысль на собрании, кто-то может отреагировать негативно, и возникнет сопротивление. Однако реакция на вопрос – это ответ. А ответы пробуждают сознание и побуждают людей выслушать вас.

СОВЕТЫ:

Как запомнить имена

Неважно, председатель вы или просто участник собрания, попробуйте нарисовать схему размещения людей в комнате, это позволит запомнить их имена, а если вы не знаете никого из присутствующих, абсолютно уместно попросить председателя собрания представить всех. Предлагаем несколько советов, которые помогут вам запомнить имена.

- Мы запоминаем только то, что важно для нас, так что будьте внимательны, когда человек произнесет свое имя.
- Обратите внимание на само имя: что в нем необычного? Как оно пишется? Мысленно повторите его.
- Потренируйтесь – во время собрания обратитесь к человеку по имени, когда представитесь ему, или запишите его имя.
- Мысленно – или вслух – прокомментируйте имя: происхождение, необычную орфографию или придумайте историю, связанную с этим именем.
- Свяжите это имя с кем-то или чем-то из вашей жизни. Чем смелее ассоциации, тем лучше, но не озвучивайте свои мысли!

- Обращайтесь к человеку во время обсуждения – но не слишком часто...
- ... и снова обратитесь к нему, когда будете прощаться.

Молчите

Говорите, только когда можете сказать что-то ценное; в противном случае... молчите. Если хотите говорить так, чтобы вас слушали, говорите чем меньше, тем лучше. Ваш вклад будет особенно ценным, если вы:

- предложите идеи;
- разъясните сложные моменты;
- предложите процесс/план действий;
- подскажите решение;
- поможете разрешить конфликтную ситуацию.

СОВЕТЫ:

Что делать, если вы столкнулись с сопротивлением

1. Всегда проявляйте уважение к человеку, который противоречит вам.
2. Вынесите этот вопрос на открытое обсуждение, не замалчивайте.
3. Считайте, что человек, от которого исходит сопротивление, руководствуется позитивными причинами.
Если же он ведет себя недостойно, попросите председателя и участников собрания разобраться с этим.

4. Не пытайтесь читать чужие мысли и не думайте, что знаете, в чем источник и причина сопротивления. Задавайте вопросы, проявите любопытство, прежде чем решать эту проблему.
5. Добейтесь взаимопонимания, определив, в чем вы согласны друг с другом, прежде чем перейти к разногласиям.
6. Будьте любопытны и подумайте, чему вы можете научиться у этого человека. Возможно, он знает то, чего не знаете вы.
7. Используйте процесс SCOPE, чтобы не позволить другим людям вовлечь вас в эмоциональную перепалку.

Подробнее о позитивных методах преодоления сопротивления читайте в моей книге «Как справиться с сопротивлением» (The Handling Resistance Pocketbook).

Налаживание связей

Практически вся информация, которая вам нужна по этой теме, представлена в главах 3 и 7. Однако не забывайте, что собрания, посвященные налаживанию связей и контактов, – особые мероприятия, где люди часто совершают несколько ошибок.

Ошибка 1. Стоять в углу и ждать, когда к вам подойдут

Так вы не познакомитесь с теми людьми, с которыми вы хотели познакомиться; кроме того, на общение у вас останется меньше времени. Уверенно подойдите к людям и вежливо поинтересуйтесь, не хотят ли они рассказать о себе. Кто не хочет?

Ошибка 2. Целиться только высоко

Конечно, главный управляющий огромной компании – блестящий контакт, но молодые, энергичные люди, толь-

ко что получившие свою первую работу, – не менее ценный контакт. Они будут расти и развиваться, и их карьера пойдет в гору. Они могут вам пригодиться в будущем. Каждый человек представляет собой ценность; вы же не знаете, чем они будут заниматься через пять-десять лет.

Ошибка 3. Есть, когда вы общаетесь

Выберите что-то одно – еда или общение, и лучше поешьте заранее, чтобы не приходиться голодным на встречу.

Ошибка 4. Сосредоточиться на себе любимом

Самый эффективный метод налаживания связей – любопытство и желание узнать как можно больше о людях, с которыми вы встречаетесь.

Ошибка 5. Думать, что вам может дать человек

Лучше внимательно слушать и подумать, что вы можете предложить людям. Дружелюбие и взаимное уважение творят чудеса, и очень скоро вы получите то, чего хотели.

Ошибка 6. Не воспользоваться обратной связью после общения

Всегда записывайте все обещания и обязательства, которые вы или собеседники берут на себя во время общения, – и выполните их в кратчайшие сроки и максимально эффективно. Отправьте сообщение всем, с кем познакомитесь, поблагодарите за интересную беседу и предложите поддерживать связь. Если вы используете социальные сети LinkedIn или Facebook, предложите им добавить вас в контакты.

Продажи

В главе 5 мы говорили о том, как применить это, логос и пафос в презентации товара или услуги. Процесс

из шести шагов, касающийся торгового предложения, – надежная структура для подобного рода обсуждений. Здесь, как и во всем другом, научитесь уделять особое внимание потенциальным клиентам. Они хотят, чтобы вы удовлетворили их основные потребности, следовательно, нужно понять эти потребности. Ваше торговое предложение примут только в том случае, если люди поверят, что вы их действительно понимаете.

Вам должны поверить

Как заставить людей поверить вашим словам, если у них есть сомнения? Например, если вы инструктируете сотрудников относительно изменений, которые они не вполне поддерживают, или сообщаете неприятные новости влиятельной персоне, или даже выступаете свидетелем в суде.

Чтобы увеличить шансы на доверие – если, конечно, вы действительно говорите правду, нужно сосредоточиться на трех следующих основных моментах:

- отношение к делу;
- язык тела;
- процесс.

Отношение к делу

Правильное отношение к делу – это баланс: баланс между уверенностью в своих словах и высокомерием. Это также баланс между вежливостью и соглашательством. Секрет в простой учтивости, основанной на уважении ко всем присутствующим, – включая тех, кто может оспорить ваше мнение.

Язык тела

Гармония в вашем отношении к делу должна отразиться в языке тела, начиная с одежды. Оденьтесь в соответ-

ствии с контекстом, но не кричаще. Любая неуместная деталь одежды навредит вашему авторитету.

Смотрите прямо, не сутультесь, расслабьтесь, но не наклоняйтесь вбок. Голову не опускайте. Руки держите по бокам, если вы стоите, или положите на подлокотники, если сидите. Если подлокотников нет, положите руки на стол, а если стола тоже нет, положите руки на колени.

Сидите максимально спокойно, не ёрзайте, не качайте ногой. Правильно это или нет, но люди ассоциируют ёрзанье на стуле с ненадежностью. Наконец, удерживайте зрительный контакт. Конечно, это не самый верный показатель искренности, но люди часто ассоциируют бегающий взгляд с трусливостью или виноватостью, а если человек избегает зрительного контакта, значит, он хочет скрыть правду.

Процесс

Чтобы отвечать на вопросы убедительно, применяйте семь шагов, обозначенных ниже. Можно исключить шаг 1 и изменить шаги 2, 4 и 7, если вы говорите без подготовки.

Шаг 1. Слушайте

Внимательно выслушайте вопрос, не перебивая.

Шаг 2. Пауза

Прежде чем ответить, сделайте паузу – даже если вы сразу решили, что ответить. Подумайте и структурируйте ответ; пауза покажет, что вы серьезно относитесь к вопросу.

Шаг 3. Темп

Дышите медленно и говорите медленно. Следите за темпом речи, это позволит вам не торопиться, акцентировать то, что нужно, а ваш голос зазвучит ниже. Когда люди говорят быстро, они кажутся нервными, голос звучит выше, а звенящему голосу доверяют меньше.

Шаг 4. Ответ

Ответьте на конкретный вопрос, а не на что-то другое. Говорите по существу, без резкостей. Используйте простые слова, никакого жаргона и «умных» словечек, которые вызывают подозрение, что вы вуалируете правду. Не старайтесь объяснить свой мыслительный процесс. Возможно, вы мыслите безупречно логично, но слушателям покажется, что вы убеждаете сами себя в том, что говорите правду, а это ослабит доверие к вам.

Шаг 5. Обращение

Обращайтесь к председателю или координатору обсуждения, к человеку, обладающему влиянием, или к тому, кого больше всего нужно убедить. Обернитесь к нему всем телом и удерживайте зрительный контакт.

Шаг 6. Факты

Избегайте мнений и догадок. Предоставьте только факты. Не старайтесь угадать то, чего не знаете, не делитесь информацией, о которой никто не спрашивает, и не объясняйте, как вы мыслите.

Шаг 7. Остановитесь

Когда ответите на вопрос, остановитесь. Не говорите ни слова, пока не услышите следующий вопрос.



СОВЕТЫ:

Как добиться доверия

- Избегайте таких слов, как «честно», «правда» или «искренно». Людям покажется, что вы не уверены в том, что говорите.
- Если вас перебили, позвольте человеку закончить свою мысль, прежде чем вы продолжите. Затем вежливо скажите, что вы еще не закончили, что вы скоро вернетесь к его замечанию (если

это входит в ваши планы), напомните, о чем вы говорили, а затем закончите свою мысль.

- Ответьте на тот вопрос, который вам задали, а не на тот, который вы хотели бы услышать. Если сомневаетесь, попросите объяснить вопрос, прежде чем ответить.
- Если вас спрашивают о том или ином письменном материале, обязательно прочитайте его, прежде чем ответить. Никогда не предполагайте, что знаете, о чем он. Возможно, вас хотят проверить; или ваша память вполне может подвести вас.
- Если вам задали много вопросов, отвечайте на каждый по отдельности, мысленно вычеркивая из списка те вопросы, на которые вы уже ответили. Если, конечно, вы не намерены использовать «подход политиков» и отвечать только на те вопросы, на которые хотите отвечать.

Что делать /не делать на встречах и собраниях

Делать

- Подумайте, какая встреча вам нужна и какие цели вы ставите перед собой.
- Начинайте собрания вовремя.
- Используйте три принципа завершения собрания.
- Слушайте – думайте – говорите.
- Пользуйтесь четкой структурой для ответа.

- Добейтесь доверия с помощью правильного отношения к делу, языка тела и использования семи шагов при ответе на вопросы.

Не делать

- Не используйте последовательность «говорить – думать – слушать».
- Не говорите, если не можете сказать ничего ценного.
- Не назначайте встречи «ради галочки» и не посещайте собрания без четкой повестки дня.
- Не ходите на все собрания подряд.
- Избегайте шести ошибок, которые часто допускают во время налаживания связей.

глава

10

Публичные выступления

Принято считать, что большинство людей скорее согласятся стать объектом надгробной речи, чем произнесут ее сами. Но это не так: хотя, действительно, лишь немногие обладают и талантом, и уверенностью для публичных выступлений. Однако те, кто обладает соответствующим талантом, используют целый ряд методов, которым может следовать любой человек, чтобы говорить уверенно, убедительно и эффективно.

Эта глава посвящается всем, кому приходится выступать перед аудиторией – на торговых мероприятиях, на профессиональных деловых презентациях или званых обедах. Здесь вы найдете методы, которыми пользуются выступающие уже не одно столетие, обеспечивая себе внимание аудитории.

Пять компонентов выступления

Великие римские ораторы включали в искусство устных выступлений, то есть риторику, пять компонентов. В те времена хорошо подготовленный оратор должен был владеть всеми пятью. Однако позже эти навыки выпали из системы общего образования, хотя все же остались фундаментом письменной и устной речи, а также презентаций.

1. Задумка («изобретение мыслей»).
2. Структура («расположение мыслей»).
3. Стиль («украшение мыслей словами»).
4. Запоминание (укрепление речи в памяти).
5. Подача материала («произнесение речи с достоинством и приятностью»).

Задумка

Задумка – это история, которую вы хотите рассказать; надо найти информацию, обдумать, что вы хотите сказать, и четко сформулировать идеи. Об этом мы говорили в главе 3.

СОВЕТЫ:

Как обезвредить бомбу

Прежде чем взяться за написание речи, выступить перед публикой или проводить презентацию, разрядите БОМБУ (BOMB). Если у вас нет достойного ответа по этим четырем пунктам, вы рискуете потерпеть неудачу.

Преимущество (Benefit)

Что представляет собой ваша аудитория, и почему эти люди должны слушать вас? Если они уделят вам время и внимание, что вы дадите им взамен?

Результаты (Outcomes)

Каких результатов вы хотите добиться своей речью или презентацией? Что вы хотите изменить в сознании аудитории, что люди должны запомнить и каких действий вы ждете от них? Почему вы выступаете и к какому результату стремитесь в идеале?

Карта (Map)

Какую историю вы должны рассказать и какие основные мысли вы хотите донести до аудитории? Это касается этапа структурирования. В главе 5 мы говорили о трех секретах убедительной аргументации: этосе, логосе и пафосе. Как вы используете их, чтобы представить свои доводы?

История вопроса (Background)

Подготовьтесь. Узнайте, кто составляет аудиторию и какими знаниями обладают эти люди? Какие у них

ожидания, какое отношение к теме? Какой информацией вы должны располагать, чтобы обогатить свою речь или презентацию, и какую информацию вы хотели бы иметь в запасе, чтобы ответить на вопросы в трудных ситуациях. Напомню вам старое правило: «Никогда не раскрывайте больше двадцати процентов своих знаний». Так у вас всегда будет что добавить.

Структура

Затем нужно структурировать речь или презентацию, чтобы добиться максимального эффекта – то есть говорить интересно, убедительно и авторитетно. Мы подробно рассмотрели это в главе 5, начиная с классического подхода римских ораторов к структуре речи: введение, повествование, обозначение разногласий, доказательство, опровержение и заключение. Не будем повторяться.

Стиль

О стиле мы еще не говорили: почему нам так приятно слушать великих ораторов? Не думайте, что это некий таинственный профессиональный секрет спичрайтеров или сценаристов; на самом деле они учатся, практикуются и оттачивают простые, полезные правила языка, которыми можете овладеть и вы.

Запоминание

Отметим три причины, по которым память важна для ораторов.

1. Вы должны запомнить то, что хотите сказать. Когда вы говорите без записей и конспектов, это сужает эмоциональное пространство между вами и аудиторией, создает впечатление спонтанности и естественности и, следовательно, усиливает воздействие.
2. У вас должен быть запас интересных идей и фактов, чтобы украсить речь любопытными отступлениями,

глубокомысленными комментариями и вдохновляющими цитатами.

3. Ваша речь должна запомниться аудитории. Мы рассматривали этот аспект памяти в главе 6, но в этой главе я предлагаю вам еще один метод.

Подача материала

Последний компонент – как вы подаете свою речь. В древние времена ораторы репетировали каждое движение руки, зная, что аудитория будет следить за отдельным, параллельным языком жестов. Даже сегодня манера вашей речи, жесты и язык тела значительно влияют на то, как люди воспринимают ваши слова и насколько они хотят слушать вас.

Стиль

Если вашу речь приятно слушать, это будет одним из важнейших преимуществ вашего выступления. Предлагаю вам десять советов, чтобы сделать вашу речь привлекательной, убедительной и авторитетной. Если последуете им в своей речи, сможете сильнее воздействовать на аудиторию.

Увлекательный стиль

Совет 1. Простота

Ваш язык должен быть ясным, простым для понимания. Выражайтесь кратко, избегайте непривычного использования слов и фраз, чтобы не смущать аудиторию.

Совет 2. Структура

Обдумайте интересную последовательность речи, за которой легко следить и которая возбуждает интерес аудитории к тому, что будет дальше. Обозначьте, о чем вы собираетесь говорить, чтобы слушателям было легче воспринимать каждую часть выступления.

Совет 3. Удивление

Если добавить в речь несколько неожиданных моментов, это поможет восстановить ослабленное внимание и порадовать аудиторию. Например, можно намеренно запутать аудиторию, предложить неожиданную информацию или эмоционально насыщенный образ, или метафору.

Совет 4. Уместность

Стараясь удивить людей, не переходите грань уместного и пристойного. Не забывайте об особенностях мероприятия и подстраивайте под них свой стиль и содержание речи.

Например, речь шафера на свадьбе должна отличаться от его выступления на мальчишнике, презентация для клиентов отличается от внутренней презентации для сотрудников отдела продаж, а поучительный рассказ об окружающей среде отличается от политической речи на ту же тему.

Убедительный стиль

Совет 5. Основательность

Этос нужно подкреплять реальными примерами и фактами, актуальными для аудитории, и обоснованием вашей личной надежности.

Совет 6. Обоснованность

Ваша логика должна быть обоснованной, безупречной, основанной на взвешенных аргументах, опирающихся на факты, которые можно продемонстрировать, чтобы вызвать доверие аудитории.

Совет 7. Чувства

Задействуйте пафос, апеллируя к чувствам аудитории в нужное время. Привести примеры из реальной жизни, сделать выводы и показать последствия для конкретных людей – лучший способ, однако можно также искренне рассказать о себе.

Влиятельный стиль

Совет 8. Истории

Истории не просто передают пафос через внутренние эмоции, вызывая сопереживание и вдохновение; они могут также заморозить аудиторию, которая будет, затаив дыхание, ждать следующего поворота сюжета. Нет ничего более захватывающего, чем хорошая история.

Совет 9. Проницательность

Продемонстрируйте проницательный взгляд на вещи. Предложите аудитории мудрые, глубокие сведения по теме обсуждения, чтобы им захотелось выслушать вас.

Совет 10. Элегантность

Украсьте свою речь изысками риторики: хитростями, с помощью которых ораторы очаровывают и восторгают слушателей.

Это полезно знать: приемы риторики

Существует огромное количество серьезных академических трудов, посвященных более чем четырем сотням риторических приемов речи, которые используются, чтобы привлечь и заинтриговать слушателей. И я не планирую добавлять к ним еще одну книгу. Даже перечислить самые распространенные риторические приемы – задача непростая. Так что, вместо того чтобы составить упорядоченный список, я перечислю несколько моих излюбленных приемов, сгруппированных таким образом, чтобы вы легко запомнили их суть.

Когда слова превращаются в музыку

Ритм, рифма и повторы овладевают нашим вниманием. Когда первый звук в каждом слове повторяется (аллитерация), нас завораживает музыка речи. Звук можно также передать таким словом, как, на-

пример, «муу». Если сможете придумать новые слова-звуки (ономатопея, или звукоподражание), то привлечете внимание аудитории. Хотя Цицерон не советовал пользоваться этим видом украшения речи часто.

Повторы

Существует множество схем повторов, начиная с самого простого эмоционального повтора: да, да, да. Вот мои излюбленные схемы.

- Начинать каждую часть фразы (параллельный ряд) с одного и того же слова или слов: «Этот царский трон; этот скипетр» (**анафора**).
- Заканчивать каждую часть фразы (параллельный ряд) одним и тем же словом или словами: «Когда я был ребенком, я говорил как ребенок» (**эпифора**).
- Заканчивать одну часть фразы и начинать другую одним и тем же словом или словами: «Страх ведет к гневу; гнев ведет к ненависти» (**анади-плосис**).

Противоречие и контраст

Это один из самых распространенных приемов – строить фразу «на контрасте»: от «благороднее давать, чем получать» до «один маленький шаг для человека, но гигантский скачок для человечества». Джон Кеннеди, блестящий оратор, сочетал этот прием с приемом повторов, когда сказал: «Не спрашивайте, что страна может сделать для вас; спросите, что вы можете сделать для своей страны».

Преувеличение и преуменьшение

Намеренное преуменьшение – например, когда потерю конечности называют поверхностной раной,

или намеренное преувеличение – например, когда о царапине говорят «я смертельно ранен». Это прием привлечения внимания к чему-либо, а также демонстрация вашего отношения к этому – часто в юмористической форме.

Одно через другое

Поэты используют метафоры и сравнения, чтобы описать одно, как что-то другое или похожее на другое, и, таким образом, создать яркий образ. Когда вы, оратор, делаете это, чтобы объяснить то или иное понятие, вы проводите аналогию. Можно также описывать что-то через его компоненты, например, когда вы называете свою машину «колесами».

Изменение структуры предложения

Самый распространенный прием – разделить предложение на три части: «Пришел; увидел; победил». Перечень из трех частей оказывает огромное воздействие, потому что именно три части создают особый ритм и придают завершенность повествованию.

Запоминание

Надеюсь, вы помните, что память играет важную роль по трем причинам: нужно запомнить, что вы хотите сказать; нужно запомнить интересные факты, которые можно включить в разговор; нужно создать такую презентацию, которая запомнится аудитории.

Как запомнить, что вы хотите сказать

Существует простой метод, которым ораторы пользуются тысячи лет, чтобы запомнить речь; все, что вам нужно сделать – выбрать знакомое помещение или дорогу. Например, вы выбрали свою кухню, и в вашей речи семь ключевых моментов, которые вы хотите запомнить.

Представьте, что стоите на пороге кухни и заглядываете внутрь. Начиная с левой стороны, медленно обведите взглядом всю кухню, слева направо, обращая внимание на окна, мойку, духовку, холодильник, стол, чайник и тостер. Выделите семь предметов, которые обычно стоят на одном и том же месте, чтобы у вас было семь зацепок, расположенных в определенной последовательности, которую вы не забудете.

Теперь начнем с первого ключевого момента вашей речи. Например, это введение, вы хотите рассказать о том, как прошлой зимой плохая погода повлияла на продажи. Ваша первая зацепка – окно, поэтому мысленно представьте себе яркую картину: за окном бушует метель, и снег врывается в кухню через окно. Чем ярче образ, тем лучше вы его ощутите – аж до мурашек в данном случае. Чем больше органов чувств вы задействуете, тем легче запомнить.

Затем вы хотите рассказать о кипах бумаги на вашем складе, и следующая зацепка у вас – мойка. Представьте стопку бумаги в мойке. Представьте, как рулоны бумаги торчат из мойки, как длинные листы свисают вниз, как забилося сливное отверстие. Образ должен быть пугающим или смешным, чтобы запомниться.

Теперь перейдем к следующему моменту: вы хотите рассказать, что у вас есть план, как удержать доход в текущем году. Зацепка – духовка, поэтому представьте, что вы, одетый в костюм супермена, спасаете разваливающийся торт из духовки и видите, что он напичкан банкнотами по двадцать фунтов.

Думаю, вы меня поняли. Это называется «римский метод комнаты», или, точнее, «метод локи» (слово «локи» значит «место»). Так как вы хорошо знаете свою комнату или дорогу, по которой часто ездите, вам легко запомнить последовательность зацепок. Яркие образы – особенно если они смешные или неприличные – тоже не составит труда вспомнить. Закрепляя эти образы на тех или иных ориентирах в комнате или по дороге, вы легко сможете отложить длинную последовательность моментов в своей долгосрочной памяти. Если несколько

раз пройти по ориентирам, вам будет легче мысленно проходить этот путь до нужного момента и вспомнить яркий образ и мысль, которая следует за ним.

Мысленная карта

Мысленными картами пользуются уже не один век, однако широкую известность они приобрели в 1970-х годах благодаря Тони Бюзану, который и считается автором этого метода. Структурирование идеи графическим методом помогает не только развивать содержание и последовательность речи, но и запомнить ее. Однако запоминание происходит примерно так же, как и при «римском методе комнат»: только вы пользуетесь образами, распределенными на карте. Если вы не знакомы с методом мысленных карт, то познакомьтесь: он предлагает делать мысленные «заметки», что развивает творческое мышление и вспомогательную память, которые стоит исследовать. Книги Бюзана – лучшие по этой теме.



НАУЧНЫЕ ДАННЫЕ:

Наука памяти

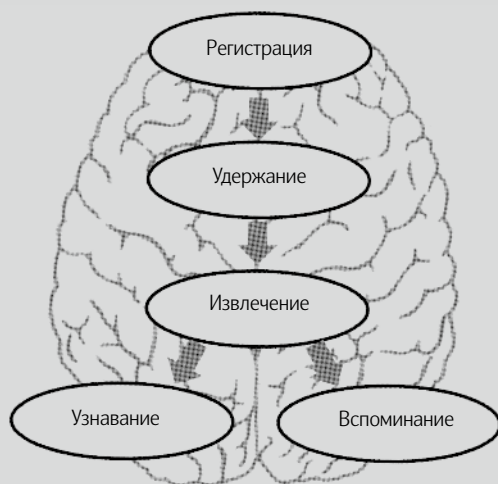


Рис. 25. Как работает память

Память работает в три этапа.

Этап 1 – зарегистрировать информацию

Именно на этом этапе память зачастую не срабатывает. Информация входит в одно ухо и выходит из другого. Чтобы зарегистрировать ее, нужно задерживать информацию в середине! Итак, когда вы получаете информацию, сделайте с ней что-нибудь: мысленно прокомментируйте ее. Проведите связь между ней и тем, что вам известно, повторите про себя.

У нас два отдельных процесса запоминания: когда задействована долгосрочная или краткосрочная память. Краткосрочная память может «выкинуть» идею через несколько секунд, поэтому крайне важно мысленно отметить идею, задержать ее в голове; это даст время перейти к следующему этапу.

Этап 2 – удержать информацию

На этом этапе вы переносите информацию в долгосрочную память. Это происходит благодаря повторению информации: когда мы прокручиваем ее в кратковременной памяти столько раз, сколько нужно, чтобы создать долгосрочное воспоминание.

Есть два основных процесса повторения.

- Фонологический цикл: повтор слов.
- Визуально-пространственный блокнот – образы, воображаемые объекты, звуки, запахи и другие ассоциации.

Существует два основных типа долгосрочной памяти:

- **Знать, что...** Это «декларативная память», которая делится на семантическую (идеи и знания) и эпизодическую (то, что мы испытываем).
- **Знать, как...** Это «процедурная память».

Этап 3 – извлечь информацию

Есть два основных метода извлечения информации – вспоминание и узнавание. Можете вспомнить имя актера, снимавшегося в главной роли в фильме «Гладиатор»?

Если можете, то это вспоминание. Если не можете, но вспомните сразу же, как только я скажу, что это Рассел Кроу, то это узнавание. Научитесь переходить от узнавания к вспоминанию с помощью тех или иных методов запоминания.

Как откладывать нужную информацию

Речь можно начать с сильной цитаты, или ссылки на необычное событие из новостей, или описания интересного исследования, о котором вы прочитали в журнале. Но как вспомнить эту информацию и иметь ее «под рукой», когда вы пишете или говорите?

Сотни лет люди, выступающие публично, записывают эти полезные факты в блокноты, которые называются «Тетради для записи памятных цитат и афоризмов». Многие известные люди даже опубликовали свои тетради, поделившись с нами остроумными цитатами и удивительными фактами, отмеченными ими. Вы тоже можете завести такую тетрадь или блокнот.

А если вы поклонник современных технических средств, используйте одно из многочисленных приложений для смартфонов. Некоторые из них позволяют легко направлять информацию в любые другие устройства, позволяя сразу же скопировать или переслать цитату из вашего блокнота в готовящуюся речь.

Как помочь аудитории запомнить ваши слова

Мы говорили об этом в главе 6, но мне хотелось бы добавить еще один блестящий инструмент для оратора: «якорь памяти».

Как мы знаем, яркие образы, запахи, звуки и другая сенсорная информация запоминаются легче, чем

абстрактные факты. Если сможете связать факты, идеи и информацию с ярким образом, то создадите особый «якорь» в сознании аудитории. Каждый раз, когда они будут сталкиваться с этим образом, вместе с воспоминаниями в голове всплывет та идея, которую вы им внушили.

Итак, к примеру, если вы хотите, чтобы аудитория запомнила эффектный слоган, то предложите его в паре с яркой иллюстрацией, с ярким, запоминающимся цветом и четкими линиями; так вы свяжете слоган с образом и звуком/мелодией.

Повторение мелодии вместе с образом поможет вспомнить слоган. А если образ легко вспоминается сам по себе, вслед за ним в памяти всплывет и слоган.

Если вы сомневаетесь, насколько это эффективно, то напомню, что именно по этому принципу работает реклама. Масса скрытых факторов убеждения!

Подача материала

Подача материала – масштабная тема, так что я разделю ее на три части.

1. Подготовка.
2. Выступление.
3. Вопросы и трудности.

Подготовка

Итак, мы уже вплотную подошли к важному событию в вашей жизни – выступлению, разговору или презентации. Но нужно сделать еще кое-что: подготовиться. Мы рассмотрим три момента: репетиция, психологическая подготовка и физическая подготовка.

Репетиция

Сколько времени уделять репетиции – вопрос личный, однако если вам предстоит действительно важное вы-

ступление, то уделите подготовке больше времени, чем считаете нужным. Как ни странно, чем короче выступление, тем больше приходится репетировать, чтобы выразить свою мысль кратко, точно и содержательно.

Если вы готовитесь к важной презентации, а опыта устных выступлений у вас немного, то попросите помощи у друга или коллеги, чтобы они послушали вас и сделали замечания. Или, если есть возможность, можно выступить перед «пробной» аудиторией, настроенной дружелюбно. Как минимум четыре, а в идеале семь, прогонов помогут вам хорошо подготовиться. Предлагаю план из семи шагов. Если времени мало, пропустите шаги 2, 5 и 7.

1. Самостоятельно пробегитесь по своим конспектам, чтобы выучить содержание. Возможно, придется сделать это несколько раз. Проверьте, правильно ли вы все запомнили.
2. Самостоятельно отрепетируйте выступление, не пользуясь записями. Это поможет закрепить материал и выявить недостатки.
3. Отрепетируйте речь вместе с помощником или коучем. Попросите сделать вам три замечания, чтобы улучшить выступление.
4. Снова повторите речь перед помощником или коучем, поработав над тремя замечаниями. Попросите прокомментировать изменения, которые вы внесли, и предложить еще три замечания.
5. Повторяйте речь при любой удобной возможности.
6. Выступите перед «пробной» аудиторией, расположенной к вам дружелюбно, чтобы проверить воздействие речи.
7. Генеральный прогон перед аудиторией.
Самое главное – уверенность. Если вам нужна обратная связь, попросите сделать только одно замечание.

Психологическая подготовка

Цель психологической подготовки – помочь себе совладать со своими нервами. Многие люди волнуются, когда

думают о предстоящем выступлении перед аудиторией. Нужно различать:

- позитивное волнение, которое повышает уровень адреналина и помогает собраться, чтобы блестяще справиться с заданием;
- парализующее волнение, когда уровень стресса зашкаливает и появляется паника, страх.



ОПЫТ:

Джек и Джилл отправились на сцену

Джек и Джилл ждут своего выступления на ежегодной корпоративной конференции. Джек обращается к Джилл: «Я в ужасе. Сердце сейчас выпрыгнет из груди, я вспотел, руки дрожат, и я абсолютно уверен, что все перепутаю». Джилл отвечает: «Понимаю. Мое сердце тоже бьется так сильно, что я чувствую его. Мне жарко, я взволнована, колени трясутся. Но мне уже не терпится выйти на сцену».

Волнение – не проблема. Важно, как вы интерпретируете его. Существует шесть способов успокоиться и контролировать свои нервы.

Способ 1: признайтесь и не бойтесь

Вы волнуетесь. Если притворяться, что это не так, ничего не добьетесь, так что признайтесь самому себе. Так вы перестанете бояться. Обратите внимание, как полезны ваши нервы: они подсказывают, что вам предстоит важное событие, и вы воспринимаете его крайне серьезно.

Способ 2: верьте в себя

Вы потратили столько времени и сил на то, чтобы выступить. Мысленно вспомните все позитивные вещи,

которые вы сделали, чтобы подготовиться, – от исследований, размышлений и вашего опыта до работы над речью и репетицией. Я люблю напоминать себе: если я что-то забуду или не смогу объяснить что-либо так, как я это запланировал, об этом узнаю только я. И никто другой. Моя аудитория будет оценивать то, что я делаю и говорю, а не то, что я не сделал или забыл сказать.

Способ 3: расслабьтесь

Самый простой способ расслабиться – сделать несколько глубоких вдохов. Сидя или стоя выпрямите спину и сделайте шесть глубоких вдохов, выдыхая максимальное количество воздуха между ними. Глубокое дыхание не только отправляет сигналы в мозг, которые сокращают выработку гормонов стресса, но и поставляет больше кислорода в кровь. Это поможет мозгу работать эффективнее, а ваше взаимодействие с аудиторией будет более изобретательным, находчивым.

Если у вас продолжительный стресс и сильный страх, попробуйте овладеть методом медитации, например трансцендентальной медитацией или йогой. Это принесет огромный продолжительный расслабляющий эффект. Подробнее об этом читайте в моей книге «Блестящее управление стрессом» (Brilliant Stress Management).

Успокаивающее дыхание

Встаньте и сделайте шесть глубоких вдохов. Каждый раз вдыхайте как можно глубже и выдыхайте как можно медленнее. Пусть каждый следующий цикл длится дольше предыдущего. При каждом выдохе почувствуйте, как расслабляются мышцы плеч.

Способ 4: поговорите с собой

Все мы разговариваем с собой. Вопрос в другом: что вы говорите? Если вы ругаете себя за пробелы в подготовке, беспокоитесь о возможных осечках или вспоминаете неудачный опыт, это не поможет.

Если, напротив, вы вспоминаете, как хорошо вы подготовились, вспоминаете все прошлые успехи и представляете, как замечательно все будет, вы сможете успокоиться и подготовиться к успеху. Будьте другом и коучем самому себе: поговорите с собой как лучший друг.

Способ 5: представьте себе

К сожалению, визуализация используется редко. Наш мозг плохо различает реальность и фантазию. Поэтому представьте себе, что поднимаетесь на сцену подготовленным на все сто процентов и проводите первоклассную презентацию или произносите блестящую речь. Украсьте этот образ яркими красками. Обратите внимание на детали: например, как вы уверены или как люди в первом ряду улыбаются и кивают. Услышьте, как вы говорите – четко, без запинки.

Способ 6: примите правильную позу

Хотя шестой способ относится к физической подготовке, он опирается на психологический процесс. Принять правильную позу легче всего с помощью визуализации. Встаньте прямо, легко, представьте, что к вашей голове привязана нить, как у марионетки, и она легонько тянет вас вверх. Расслабьте плечи, представьте, как мышцы на руках тают, словно шоколад, стекая с ваших пальцев.

Теперь представьте, что вокруг вас пузырь, что он растет и расширяется, наполняясь вашей энергией. Мысленно сконцентрируйтесь на своем теле, на месте под пупком, и представьте, что оно прочное и непоколебимое. Это поможет успокоиться и собраться, наполнит вас энергией и уверенностью.

Если хотите не только успокоиться, но почувствовать радость и энтузиазм, медленно посмотрите вверх, поднимая голову к потолку. При этом широко улыбнитесь. Замрите в этой позе на тридцать секунд. Затем повторите.

Если хотите почувствовать уверенность и решительность, пошире расставьте ноги, шире плеч. Теперь поло-

жите руки на бока, развернув локти наружу. Выпрямите плечи и немного выдвиньте челюсть вперед. Удерживайте эту позу в течение тридцати секунд. Затем повторите.



НАУЧНЫЕ ДАННЫЕ:

Неврология панического приступа

Когда руки трясутся и вы вот-вот лишитесь чувств, вероятно, у вас приступ паники. Не беспокойтесь: ничего плохого не случится. Возможно, вам кажется, что неминуем обморок или инфаркт, но это всего лишь говорит о том, что ваша симпатическая нервная система переутомилась.

Одновременно с выбросом 20 – 30 гормонов ваша миндалевидная железа – центр страха вашего мозга – переходит в сверхактивное состояние. Подключаются также другие области мозга – в том числе часть среднего мозга под названием «серое вещество». Эта область вызывает такие реакции, как замирание или бегство в случае опасности, то есть именно те две самые характерные реакции для ораторов, которые боятся сцены.

Успокоиться можно, если осознать свое состояние, описать для самого себя свои чувства, дышать глубоко и настроить себя на позитивный лад: «Все в порядке».

Физическая подготовка

Убедитесь в том, что все готово. Можно воспользоваться следующими рекомендациями.



СОВЕТЫ:

Что взять с собой

- **Документы в дорогу:** билеты, бронь, паспорт, карту.

- **Оборудование:** ноутбук, проектор, провода, таймер или часы, плеер и диски.
- **Аксессуары:** пульт, указку, адаптеры для розеток, удлинители, соединительный кабель.
- **Канцелярские принадлежности:** ручки, блокнот, карандаши, маркеры.
- **Личные вещи:** телефон (и зарядное устройство), визитки, кошелек, зонт.
- **Материалы:** ваши конспекты, распечатки, справочные материалы, реквизит.
- **Вспомогательные средства:** USB и SD, логины.
- **Косметику, салфетки, расческу, мятные драже.**
- **На всякий случай:** скотч, перочинный ножик, стикеры, простую бумагу, ножницы, лекарство от головной боли.

Список можно скачать и распечатать на сайте www.speaksopeoplelisten.co.uk

СОВЕТЫ:

Что нужно проверить перед выступлением

- **Визуальные средства:** все ли работает? ноутбуки заряжены? отключены скринсейверы и предупреждения на ноутбуках?
- **Аудиосредства:** проверьте микрофоны, запасные батарейки.

- **Поле зрения:** стулья поставлены удобно? где вы будете стоять? видны ли визуальные материалы из зала?
- **Вспомогательный материал:** есть ли у участников весь необходимый материал?
- **Небольшие принадлежности:** маркеры, указки, блокноты и ручки, часы или таймер.
- **Все ли приготовлено для вашего удобства:** вода (не ледяная, если вы выступаете) и салфетки.
- **Отвлекающие факторы:** опустошите карманы, снимите болтающиеся браслеты, отложите в сторону ненужные отвлекающие предметы.

Список можно скачать и распечатать на сайте www.speaksopeoplelisten.co.uk

Не забывайте также о внешности. Для многих людей забота о своей внешности переросла в привычку, которая помогает им успокоиться и почувствовать себя уверенно.

Хорошая одежда повышает чувство собственного достоинства и укрепляет присутствие, так что постарайтесь одеться немного лучше, чем ваша аудитория.

Убедитесь в том, что одежда и обувь удобные, чтобы беспорядок в них не отвлекал вас, и что ни один элемент вашего внешнего вида (обычно галстук, запонки и ширинки, сережки, ожерелья и декольте) не будет отвлекать внимание от ваших слов. Советую заглянуть в туалет перед выступлением, чтобы привести себя в порядок и взглянуть на свое отражение в зеркале.

Эффектное выступление

Увлеченность, Энергичность, Самообладание

Эффектное выступление обязательно предполагает эти три качества. Перед аудиторией нужно продемонстрировать свою увлеченность темой и интерес к ней, энергичность и энтузиазм, и самообладание – люди внимательно наблюдают за тем, как вы держитесь и как вы говорите.

Это критически важно, потому что ваше эмоциональное состояние не просто просачивается наружу, выдавая истинное отношение к теме обсуждения, к аудитории и необходимости выступать перед ними: оно фонтанирует. Так или иначе, осознанно или нет, аудитория обязательно почувствует ваше эмоциональное состояние. Три принципа, обозначенные выше, позволяют сосредоточить внимание аудитории на сообщении, которое вы предполагали донести до слушателей.

В этом разделе мы рассмотрим, как проявить увлеченность, энергичность и самообладание в вашем выступлении. Если вы забудете все советы, которые я предложил в главе 5 – об интересной, убедительной и эффективной речи или презентации, или шесть шагов классической композиции речи, запомните вот что: в каждом выступлении есть начало, середина и конец.

Начало: вступление

Важно с самого начала зацепить внимание аудитории. Именно на этом этапе люди принимают решение – слушать вас или нет. Если они захотят послушать, у вас будет еще много возможностей утратить их внимание, однако, если они с самого начала не захотят слушать, крайне трудно вернуть их доверие.

Сильное, напористое начало поможет захватить инициативу в ваши руки, но многим слушателям нужно время, чтобы обдумать сказанное и почувствовать себя комфортно. У вас есть несколько минут, в течение которых аудитория примет решение относительно вас,

так что обычно рекомендуют начинать медленно, не торопясь, без излишней напористости.

Вам придется рискнуть. Некоторым слушателям, которые усваивают информацию постепенно, последовательно, нужно время, чтобы осмыслить сказанное, и если ваше начало будет эффектным, ярким и стремительным, они отстанут, потеряют нить, чувствуя себя ошеломленными, не в своей тарелке. Другие слушатели, «торопыги», осмысливают информацию крайне быстро. Им придется по вкусу стремительное, напористое начало, но они вполне могут смириться с более спокойным ритмом, если, конечно, он не затянется и не наскучит им.

Как сделать сцену своей

С самого начала постарайтесь сделать сцену своей. Это пространство, в котором вы должны доминировать. Выйдя на сцену, положите вспомогательный материал, который вы принесли, и возьмите ситуацию в свои руки. Рекомендую эффективный метод: представьте, что вы и ваша энергия заполняете что-то вроде мыльного пузыря, который окружает вас. Поднявшись на сцену, представьте, что этот пузырь постепенно растет и заполняет все пространство вокруг вас. Не останавливайтесь на этом. Пусть пузырь охватит первый ряд аудитории, затем второй – и так до самого последнего ряда. Когда вы зацепитесь за это ощущение, люди почувствуют вашу харизму.

Воспользуйтесь методом маяка, чтобы просканировать аудиторию, уловить взгляд тех или иных людей и удержать зрительный контакт на две-три секунды. Это создает атмосферу близкого, почти что интимного общения с аудиторией, словно вы обращаетесь напрямую к каждому из присутствующих.

Вступление

Предлагаю двадцать способов начать речь.

1. Заявите то, что известно практически всем, а затем опровергните это.
2. Прodeкларируйте смелое обещание – которое вы действительно способны выполнить.
3. Неожиданное утверждение.
4. Провокационное замечание.
5. Парадоксальное заявление.
6. Предложите награду за что-либо.
7. Задайте вопрос.
8. Проведите небольшой опрос аудитории.
9. Проведите голосование (поднятыми руками).
10. Спросите, кто подходит под описание, – характеристики должны быть связаны с темой выступления.
11. Расскажите историю – из реальной жизни или историю-аллегию.
12. Настройте аудиторию на определенный лад, создайте определенное эмоциональное состояние.
13. Опишите опыт, знакомый аудитории.
14. Опишите ситуацию и задайте вопрос: «Что бы вы сделали?».
15. Бросьте вызов аудитории.
16. Поделитесь новостью, которая связана с темой выступления.
17. Приведите цитату.
18. Предложите одному из присутствующих выступить добровольным помощником, чтобы зацепить внимание аудитории.
19. Проведите аналогию с чем-то известным и темой вашего выступления.
20. Поделитесь смешным наблюдением – однако будьте крайне осторожными с шутками, если вы еще не обладаете бесспорным авторитетом.

Середина: эффектная подача материала

Предполагаю, вы уже составили увлекательную, убедительную и авторитетную речь, чтобы завоевать и удержать внимание аудитории. Но как подать под-

готовленный материал, чтобы максимально увеличить воздействие? Перечислим пять факторов, которые могут усилить (или ослабить) воздействие вашей речи.

1. **Вербальная подача** – слова.
2. **Риторическая подача** – обороты речи.
3. **Голосовая подача** – ваш голос.
4. **Физическая подача** – поза, жестикуляция и выражение лица.
5. **В помощь выступающему** – все, что вы взяли с собой, чтобы усилить воздействие речи.

Вербальная подача материала

Слова, которые вы выбираете, имеют огромное значение, и мы уже говорили об этом. Выбирайте естественный разговорный язык, чтобы использовать простые слова, понятные всем в вашей аудитории. Также используйте следующие языки воздействия.

- **Сенсорный язык.** Это язык зрения, слуха, прикосновений, чувств, запахов и вкусов. Это язык ассоциаций. Он позволяет аудитории создать для себя мощные мысленные образы и выделить вашу речь на фоне нейтральных выступлений, основанных на абстрактных концепциях и «менеджерском стиле».
- **Позитивный язык.** Говорите то, что вы имеете в виду, и аудитория намного быстрее поймет вас, чем если вы станете объяснять, что это совсем не то, чем оно не является. А если вы запутались... как раз этого я и добивался. Мозгу требуется намного больше времени, чтобы понять, что такое «не нездоровый», чем «здоровый»! Поэтому предельная ясность облегчает понимание и влияет на желание слушать вас.
- **Эффективный язык.** В главе 5 мы говорили о том, что некоторые слова имеют огромную силу воздействия. Добавим к этому списку имена людей. Ког-

да вы выступаете и взаимодействуете с аудиторией, обращаясь к слушателям по имени, это усиливает интерес аудитории. Наконец, один из самых мощных языков воздействия – совсем не слова, а молчание.

Риторическая подача

В разделе о стиле выступления мы вкратце сказали об эффективности риторических методов, которые позволяют придать ритм и темп вашей речи с помощью повторов и контрастов. Аккуратно выстроенные связи с тем, что вы уже говорили в начале, подчеркнут согласованность и последовательность речи и помогут выстроить общую картину, которая привлечет внимание аудитории.

Как ни странно, риторические вопросы обладают меньшим эффектом воздействия, чем настоящие вопросы, когда вы делаете паузу, задаете вопрос и дожидаетесь ответа. Почему?

Когда вы задаете вопрос, аудитория сразу же воспринимает это как сигнал к тому, что надо проявить особое внимание и найти ответ. Если вы не отвечаете на вопрос сами – как с риторическим вопросом, от аудитории требуется еще большее внимание. Если вы предлагаете одному из слушателей ответить на вопрос, многие из аудитории внимательно прислушаются, чтобы сравнить его ответ со своим. Кроме того, это позволяет аудитории немного отдохнуть от вашего голоса, и, когда вы продолжите речь, они будут слушать вас с удвоенным вниманием.

Голосовая подача

Ваш голос похож на инструмент музыканта или плотника – это то, с помощью чего ораторы выполняют свою работу. Однако часто ли мы совершенствуем этот инструмент? Профессиональные учителя-наставники, занимающиеся сценической речью, например, пением, кадровой или дикторской речью, выделяют множество способов варьировать голос. С их помощью ваш голос станет намного богаче и эффективнее.

Голос – десять характеристик голоса, которые можно менять

1. Темп и скорость.

Замедляйте темп, чтобы подчеркнуть те или иные мысли, ускоряйте речь, чтобы передать воодушевление, волнение. Многим из нас необходимо замедлить речь на публичных выступлениях. Слишком быстрая речь расстраивает некоторых слушателей и не оставляет вам времени, чтобы варьировать те или иные факторы.

2. Громкость.

Не надо греметь, как гром. Людям должно быть легко слушать. Говорите тише, чтобы вовлечь аудиторию в более близкий, интимный разговор. Тренируйтесь глубоко дышать, чтобы это превратилось в привычку, когда вы выступаете. Чем глубже дыхание, тем больше кислорода; чем больше кислорода, тем громче голос.

3. Высота и тон.

Нижний уровень регистра вызывает больший интерес и большее желание слушать, а если варьировать высоту голоса, будет интереснее слушать. Тон, прежде всего, передает ваше эмоциональное состояние.

4. Модуляции – как варьируется высота голоса в одном предложении.

Голос идет вверх в конце вопроса, вниз – в конце важной мысли. Нейтральный тон – монотонный и неопределенный.

5. Интонация – как высота голоса меняется в одном слове.

С помощью интонации добавьте акценты и сделайте речь увлекательной.

6. Акценты – на словах и фразах.

Выделите слова, несущие основной смысл вашей речи, и акцентируйте их с помощью интонации, темпа и громкости голоса. Попробуйте повторить следующие предложения, ставя акцент на разные слова. Можно акцентировать каждый раз другое слово, чтобы получить разное значение.

«Я никогда не говорил, что она украла эти деньги».
«Я родился в Лондоне».

7. Ритм – скорость и акценты.

Когда в речи есть ритм, ее легче слушать – иногда даже слишком легко, когда речь превращается в гипноз. Так что варьируйте ритм и интонацию.

8. Тембр – качество голоса.

Назальный (носовой), сиплый, с придыханием, скрипучий, густой и мягкий, жесткий, отрывистый. У каждого из нас есть свой особенный тембр голоса, отчасти продиктованный нашей физиологией, а отчасти нашей приобретенной манерой говорить. Дыхание и выражение лица помогут выбрать правильный тембр. Попробуйте произнести следующее предложение, улыбаясь, а затем хмурясь.

«Мне было очень весело на вашей вечеринке».

9. Траектория – куда вы направляете свой голос.

Некоторые люди говорят громко, но их почти никто не слышит – слова словно застревают у них во рту. Раскройте легкие и рот и направьте звук в каждый уголок комнаты.

10. Акцент и произношение.

Здесь входят многие другие факторы, определяющие региональный или социальный акцент и манеру речи.

Один из простых способов усилить воздействие голоса – активно использовать паузы. Они создают напряжение и дают аудитории время обдумать сказанное. Они также замедляют темп речи и создают впечатление более глубокого тона, усиливая тем самым ваш авторитет.

Мысленно потренируйтесь считать «один, два» в конце каждого предложения, чтобы почувствовать, сколько должна длиться пауза. Попробуйте использовать более длительные паузы – или, наоборот, короткие, чтобы создать определенный эффект.

Совершенствование голоса – это целая наука, которой посвящено много блестящих книг и курсов. Там вы найдете упражнения для освоения всех методов развития голоса.

Физическая подача

Ваша поза может выдать ваше психологическое состояние. Мы уже говорили о зрительном контакте, и вы знаете, что улыбка не только передает дружелюбие и уверенность, но и улучшает качество голоса. А как же поза?

Кстати, этот вопрос предполагает, что вы будете выступать стоя. Пусть это будет обязательным условием: стоя вы кажетесь выше, это также дает возможность глубже дышать, говорить громче и демонстрирует уверенность и уважение к присутствующим.

Лучшая поза – когда вы стоите прямо, не сутулясь. Стойте лицом к аудитории. Ваша поза должна быть максимально симметричной, так как асимметричное положение тела часто подсознательно воспринимается как признак дискомфорта или даже обмана. Перечислим еще несколько ошибок, которых следует остерегаться.

- **«Наручники»** – когда вы держите руки вместе, как сцепленные, чтобы удержать их от нервных, суетных движений, это так же отвлекает внимание, как сами движения.

- **Фиговый листочек** – когда вы держите руки вместе, прикрывая паховую область, это может вызвать ненужные усмешки и нарушить сосредоточенность аудитории.
- **Карманы** – руки в карманах помогают некоторым ораторам, но далеко не всем. Если вам нужно положить руки в карманы, убедитесь, что карманы пустые, и не двигайте руками.
- **Скрещенные ноги** – это не только создает впечатление, что вам нужно в туалет, но это и неудобно. Женщины часто так стоят. Ноги на ширине плеч намного удобнее и смотрятся лучше. Если хотите произвести впечатление человека уверенного, контролирующего ситуацию, выберите именно это положение.
- **Манжеты и воротники** – если тереть манжеты, воротник, галстук, браслет или ожерелье, аудитория решит, что вы нервничаете.

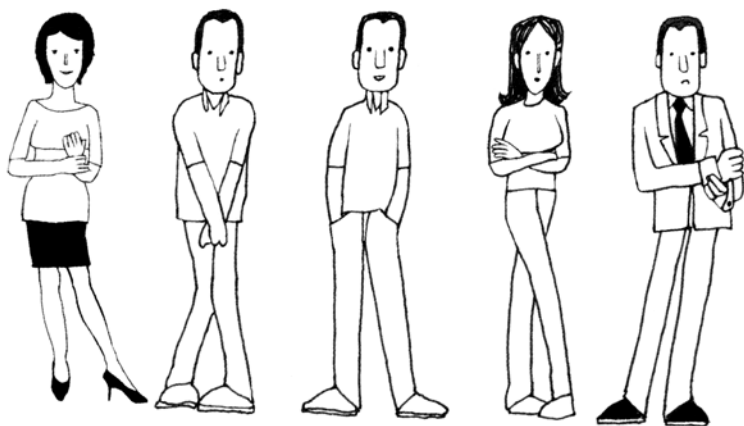


Рис. 26. Плохая поза для выступления

Обратная сторона этого вопроса – целенаправленные жесты, передающие определенные эмоции и усиливающие воздействие ваших слов. Если вы жестикулируете, движения рук должны перекликаться со словами. Напри-

мер, перечислите по пальцам три фактора либо три мысли или жестикулируйте, обозначая ход времени справа налево. Как уже упоминалось, на Западе мы представляем себе движение времени слева направо, и если ваши жесты направлены справа налево, аудитория видит их как раз слева направо. Лишь немногие ораторы делают это, и когда им удастся сделать все правильно, это оказывает сильное воздействие на аудиторию.

Вспомогательный материал

Эта книга называется «Как говорить, чтобы люди слушали», так что визуальные средства и демонстрационный материал выходят за рамки обсуждения. Однако мне бы все-таки хотелось дать вам несколько советов.

Во-первых, визуальные вспомогательные средства должны быть именно вспомогательными средствами. Не давайте им выйти на первый план и убедитесь в том, что они действительно помогают. Я имею в виду, что они помогают взаимодействовать с аудиториями – помогают слушать вас, понимать вас и запоминать ваши мысли.

Они нужны не для того, чтобы вам легче было запомнить вашу речь или выделить для себя три момента, и не для того, чтобы обозначиться на слайде номер шесть.

Если вы используете проектор, я предлагаю свести количество слов на слайдах к минимуму и использовать яркие иллюстрации, которые либо помогают понять (диаграммы), либо помогают запомнить (запоминающиеся фотографии), либо просто развлекают (комиксы). Если на слайде много информации (графики или длинные цитаты), вот как можно представить ее.

1. Только с помощью слов объясните, что вы собираетесь показать, чтобы аудитория знала, что ей предстоит увидеть.
2. Покажите слайд.
3. Ничего не говоря, обернитесь и взгляните на слайд. Это поможет направить на него внимание аудитории.

4. Смотрите на слайд столько времени, сколько нужно аудитории, чтобы осознать, что на нем изображено. Продолжайте молчать.
5. Целенаправленно обернитесь к аудитории. Так, чтобы это было заметно. Это движение возвратит внимание аудитории к вам. Если вы правильно рассчитали время, аудитории будет легко переключить внимание со слайда на вас.
6. Теперь все внимание аудитории направлено на вас, и вы можете комментировать слайд, объяснять, добавлять, опровергать и делать другие замечания, которые дополняют то, что они уже узнали из слайда.

Эффективный визуальный вспомогательный материал

Два самых распространенных инструмента на рынке профессиональных презентаций – это PowerPoint (Microsoft) и Keynote (Apple), но следует также рассматривать и другие... варианты: Prezzi или SlideRocket, которые имеют разные функции. Какой бы вариант вы ни выбрали, главное – использовать его правильно. Предлагаю несколько советов.

- Не умничайте больше, чем это нужно, чтобы четко сформулировать свою мысль. Например, затемнения, переходы и анимация обычно только отвлекают от ваших слов.
- Одна мысль на слайд.
- Больше иллюстраций, меньше текста.
- Пустое пространство так же важно на слайдах, как паузы в устной речи.
- Используйте один шрифт (максимум два) и наберите текст довольно крупно, чтобы он легко

читался с последних рядов (кегель 28 или больше). Простой тест: отойдите на два-четыре метра от экрана компьютера. Если видно нечетко, увеличьте кегль.

- Используйте контрастные цвета для текста и фона, причем фон должен быть простым, чтобы не отвлекать внимание.
- Три правила помогают сделать нужный дизайн.
 1. Разделите экран линиями три на три. В горизонтальные и вертикальные трети красиво разместите объекты.
 2. Никогда не размещайте более трех элементов на иллюстрации.
 3. Три схожих объекта выглядят лучше, чем два или четыре.
- Используйте цвет, чтобы вызвать интерес и произвести впечатление. Выделите цветом текст и графики, активно используйте фирменный стиль при его наличии. Избегайте красного, оранжевого и зеленого цветов, чтобы подчеркнуть различия: чаще всего дальтоники не могут различить именно эти цвета.
- Узнайте, как интерпретируются разные цвета. Это зависит от культуры страны. В Великобритании черный цвет означает авторитет, темно-синий – доверие, желтый – оптимизм, сиреневый – креатив, красный – риск и воодушевление. И запомните, какие цвета хорошо сочетаются, а какие нет. Веб-приложение Adobe Kuler (или другие подобные ему) – прекрасный способ создать приятные цветовые сочетания.
- Простые таблицы и диаграммы, отражающие одну четкую мысль, структурирующие текст, до-

бавляющие цвет и оформление, облегчают восприятие информации.

- Всегда перечитывайте текст на слайдах, как минимум, через два дня после их создания, а также попросите другого человека перечитать ваш текст.

Завершение

Концовка речи, разговора или презентации дает возможность сделать три вещи.

1. Пафос

С помощью сильных эмоций усилить воздействие вашего сообщения. Расскажите короткую историю, обозначьте последствия действий либо бездействия или используйте эффектную цитату.

2. Резюме

Резюмируйте сказанное, используя принцип «новизны информации», согласно которому люди хорошо запоминают то, что услышат последним. Теперь пора дать четкое, легкое для запоминания резюме. Сможете ограничиться тремя пунктами? Сможете использовать методы риторики, такие, как аллитерация, ритм или два схожих понятия и одно контрастное? Сможете сделать это за одну минуту? Если вы сделаете все это, ваше резюме запомнится, и аудитория будет готова к завершению...

3. Призыв к действию

Объясните аудитории план дальнейших действий; чем проще и быстрее это сделать, тем лучше.

Завершение

Я сгруппировал свои примеры завершений по трем компонентам концовки, но, добавив немно-

го креатива, их можно использовать и для других целей.

Пафос

1. Расскажите историю.
2. Расскажите анекдот/смешную историю из личной жизни.
3. Приведите цитату.
4. Кольцевая композиция: закончите историю, которую вы начали рассказывать в начале речи и не досказали. Или сделайте вывод из истории, которую вы рассказали.
5. Создайте определенную эмоциональную атмосферу в аудитории.
6. Опишите, что почувствуют слушатели, когда они совершат те действия, к которым вы призываете (план действий вы повторите в завершение речи).
7. Задайте риторический вопрос и дайте простой, запоминающийся ответ.
8. Сделайте или скажите что-то неожиданное.

Резюме

9. Обозначьте три четких пункта.
10. Перечислите преимущества или полезные последствия сказанного.
11. Выскажите противоположное мнение.
12. Переформулируйте проблему, а затем и ваше решение.
13. Объясните, как ваши слова подтверждают ваш аргумент.
14. Сделайте четкое и конкретное заявление.
15. Проведите связь с введением.
16. Превратите свою основную идею в простой слоган.

Призыв к действию

17. Обозначьте причинно-следственную связь: если... то...

18. Дайте пошаговые инструкции.
19. Поставьте перед аудиторией задачу.

Три в одном

20. Завершите речь тремя предложениями.
Повторите слово или фразу в трех предложениях, идущих друг за другом, например:
«Мне было приятно выступить перед вами сегодня.
Мне было приятно поделиться с вами интересными идеями. И я уверен, что нам всем будет приятно увидеть результаты в следующем году. Спасибо!».

Вопросы и трудности

Итак, все закончилось: вы завершили свою речь, провели презентацию или разговор. Но подождите – остались вопросы.

Как отвечать на вопросы

Начнем с простого четырехшагового процесса.

- Шаг 1.** Внимательно выслушайте вопрос, всем телом повернувшись к человеку или подойдя к нему ближе, если это уместно. Удерживайте зрительный контакт.
- Шаг 2.** Если вы еще не запомнили его имя, спросите еще раз и поблагодарите за вопрос.
- Шаг 3.** Повторите вопрос, чтобы проверить, что правильно поняли его; сначала используйте те же ключевые слова и фразы, а затем переформулируйте вопрос своими словами, чтобы убедиться, что правильно поняли его.
- Шаг 4.** Процесс SCOPE: сделайте паузу, разъясните вопрос при необходимости, обдумайте варианты ответа, дайте ответ, а затем оцените его, наблюдая за реакцией аудитории, или попросите людей поделиться своим мнением.

Как отвечать на непростые вопросы

Если вопрос сформулирован как вызов или несогласие, всегда начинайте отвечать, указав моменты, по которым вы согласны друг с другом, и сужайте масштаб разногласий. Затем попросите объяснить, с чем именно человек не согласен: с фактом, с методом анализа или с интерпретацией. Остальное можно назвать согласием. Чем больше вы согласны, тем легче наладить взаимопонимание.

Если вы проводите презентацию вместе с коллегой, и вам нужна помощь, обозначьте это, но не ставьте его в затруднительное положение: «Спасибо за вопрос. Мне бы хотелось спросить моего коллегу, что он думает по этому поводу, но сначала позвольте высказать мое личное мнение». Это даст вашему коллеге возможность обдумать свой ответ.

Если вы один проводите презентацию, можно сделать то же самое, но в этом случае обратиться за помощью ко всей аудитории. Это особенно полезно, если вы подозреваете, что человек задал вопрос со злым умыслом или просто не понял услышанное.

Кстати, можете признать, что он прав, а вы ошибались. В данном случае есть только один подход: признайте, поблагодарите и измените свою точку зрения.

Как справиться с сопротивлением

А что если вы действительно правы, а один из слушателей не согласен с вашим ответом? В таком случае сохраняйте спокойствие и внимательно выслушайте его. Постарайтесь определить причину его сопротивления и ответить соответствующим образом. Анализ шести основных типов сопротивления и советы, как справиться с ними, вы найдете в моем кратком руководстве «Как справиться с сопротивлением» (The Handling Resistance Pocketbook).

Что делать / не делать, чтобы эффективно подать свою речь

Делать

- Продемонстрируйте увлеченность, энергичность и самообладание.
- Подготовьтесь психологически и физически, много репетируйте.
- Воспринимайте нервозность как вполне естественную реакцию, указывающую на то, что вы просто взволнованы перед выступлением.
- Используйте паузу и молчание.
- Начните не спеша.
- Варьируйте высоту, скорость и громкость голоса.
- В завершение используйте пафос, резюме и призыв к действию.

Не делать

- Постарайтесь ничего не читать с листа, кроме цитат.
- Визуальные средства не должны преобладать в вашем выступлении; они должны помочь аудитории насладиться, понять и запомнить вашу речь.
- То же самое касается вашей одежды и аксессуаров – они не должны быть интереснее вашей презентации или речи.
- Не пугайтесь трудных вопросов. Используйте процесс SCOPE.

часть

4

Финальный аккорд

глава

11

Двадцать пять основных
концепций для тех, кто
хочет говорить так,
чтобы их слушали

Эта книга написана на основе двадцати пяти концепций, которые я разработал за последние несколько лет. Честно говоря, не все из них разработал я: некоторые я заимствовал у людей намного мудрее меня, а некоторые я синтезировал из множества идей.

Все эти идеи взаимосвязаны, поэтому нет одного-единственного пути. Когда пишешь книгу – даже не художественную, деловую книгу, как эта, – необходимо придумать линейное повествование, ведущее через множество комплексных и взаимозависимых идей. Если мне удалось создать интересную структуру, понятную вам, то хотя бы в этом я преуспел.

На рисунке 27 я попытался показать, как связаны эти 25 концепций друг с другом, а цифры указывают путь, который я выбрал, чтобы резюмировать всю книгу в 25 небольших разделах, предложенных ниже.

Чтобы лучше понять схему, обратитесь к соответствующим разделам. Однако не думайте, что текст между этими основными концепциями – всего лишь для объема. В этой книге почти 50 000 слов, и я сделал все возможное, чтобы каждое из них имело значение. Здесь множество ценных советов для вас. А сейчас я предлагаю свои личные 25 идей.

Итак, мой редактор поставил передо мной задачу – написать краткое резюме этой длинной книги...

Общение и ответная реакция

Когда мы формулируем и озвучиваем идею, самое главное – ответ (реакция), который мы получаем. Нужно

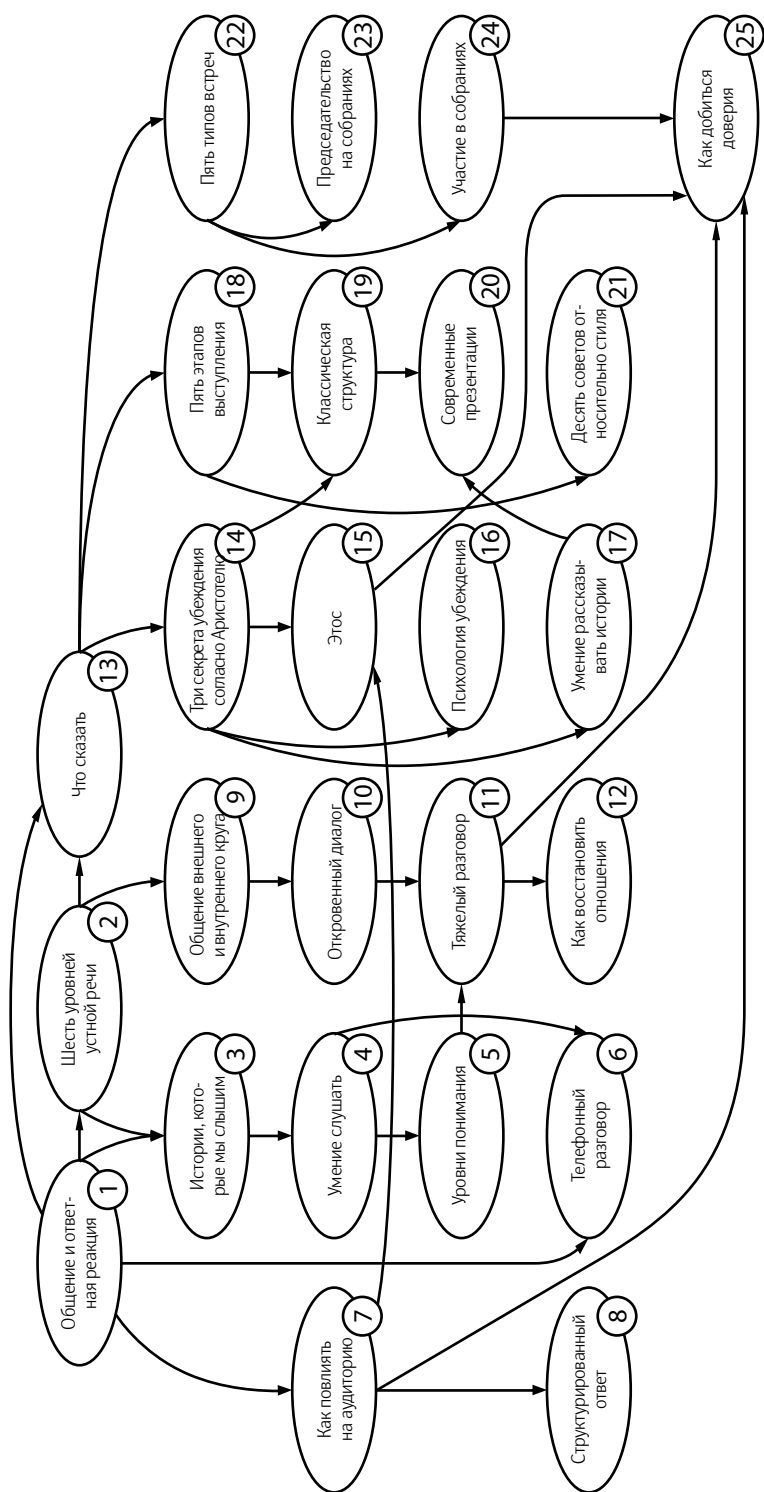


Рис. 27. Двадцать пять основных концепций для тех, кто хочет говорить так, чтобы их слушали

обратить внимание на этот ответ и скорректировать свой подход соответствующим образом, если ответ не соответствует тому, что мы ожидали или хотели получить (см. рис. 1).

Совет: Величайшие ораторы ответственно относятся к реакции своей аудитории. Ответ и ответственность имеют одну основу. Помните об этом.

Уровни устной речи

Говорить так, чтобы люди слушали, – это лишь первый из шести уровней устной речи. Все они отражены в этой книге (см. рис. 2).

Уровень 1. Как говорить, чтобы люди слушали.

Уровень 2. Как говорить, чтобы люди поняли.

Уровень 3. Как говорить, чтобы люди поняли то, что вы хотели донести до них.

Уровень 4. Как говорить, чтобы люди согласились с вами.

Уровень 5. Как говорить, чтобы люди запомнили то, что вам хотелось бы.

Уровень 6. Как говорить, чтобы люди думали или делали то, что вы хотите.

Совет: Ваша речь должна быть эффективной: увлекательной, чтобы охватить уровни 1 и 2; убедительной, чтобы охватить уровни 3 и 4; и авторитетной, чтобы охватить уровни 5 и 6 и привести к реальным изменениям.

Истории, которые мы слышим

Когда вы слушаете кого-либо, ваш мозг отфильтровывает услышанное и превращает это в рассказ, отражающий лишь ваше восприятие того смысла, который вкладывал в свои слова рассказчик. Чем больше ваша история соответствует его истории, тем эффективнее общение (см. рис. 4).

Совет: Для нас важно не то, что люди говорят; важно, как мы относимся к тому, что нам кажется они сказали. Это несоответствие – сложнейшее испытание для ораторов. Учтите это.

Умение слушать

Можно выделить четыре уровня умения слушать – от самого поверхностного, притворного до самого глубокого уровня – сопереживания. Следуйте десяти шагам процесса, чтобы люди слушали вас внимательно, увлеченно (см. гл. 7).

Совет: Главная причина, по которой люди плохо слушают, очень проста: им не интересно, то есть у человека должно возникнуть желание послушать. Учтите это.

Уровни понимания

Когда мы слушаем, мы воспринимаем услышанное на разных уровнях. Эффективность вашей речи зависит от того, как вы влияете на различные уровни понимания людей; вы должны стараться наладить контакт со мной не только на поверхностном уровне, но и на всех остальных уровнях – до самого глубокого уровня понимания моих потребностей, чувств и личности (см. рис. 14).

Совет: Чаще всего мы ограничиваемся поверхностным уровнем понимания, основанным на услышанных словах. Настоящая сила воздействия речи заключается не просто в том, чтобы вызвать интерес у слушателей, а добиться необходимых результатов. Учтите это. Формула «силы»:

Достижение результатов = Интерес + Знания + Влияние + Воздействие + Побуждение + Вдохновение.

Телефонный разговор

Телефонный разговор следует тем же правилам, что и личная беседа. Однако есть несколько эффективных советов, которые помогут спланировать звонок, ответить на звонок, говорить по телефону, завершить телефонный разговор и произвести все необходимые действия после звонка. Подробнее об этом читайте в разделе «Телефонный разговор» (см. гл. 7).

Совет: Так легко заниматься другими делами, пока вы вынуждены разговаривать по телефону, – и так соблазнительно, учитывая постоянную нехватку времени. Но если разговор важный, воздержитесь. Сосредоточьтесь только на одном – на разговоре. Если разговор не такой уж и важный, вежливо извинитесь и продолжайте заниматься другими делами, уделив им все свое внимание.

Как повлиять на аудиторию

Люди выслушают вас, только если вам удастся привлечь и удержать их внимание. Это означает, что нужно позитивно повлиять на них: а влияние зависит от вашей позы, от умения преподнести себя, от присутствия и способности четко сформулировать свою мысль с самого начала. Об этом мы говорили в главе 4.

Совет: Работа Эми Кадди и ее коллег доказывает, как важно ваше психологическое и эмоциональное состояние и насколько тесно оно связано с физическим состоянием. Прямая, уверенная, решительная и даже доминирующая поза действительно помогает повлиять на аудиторию. Учтите это.

Структурированный ответ

Когда вам нужно сказать что-то значимое без подготовки – обычно в ответ на то, что произошло или было

сказано, – постарайтесь выстроить свои мысли по логической, четкой схеме, и это значительно усилит воздействие ваших слов. Методы структурированного ответа предлагают восемь простых схем, охватывающих практически все ситуации (см. гл. 5).

Совет: Чем меньше, тем лучше. Если хотите, чтобы люди слушали каждое ваше слово, говорите мало и по делу. Говорите, только когда вам задают вопрос или когда вы можете сказать что-то ценное, сформулируйте свою мысль в нескольких коротких, ясных предложениях, логически связанных друг с другом. Затем сделайте паузу и помолчите, демонстрируя уверенность в том, что больше вам ничего не нужно говорить.

Общение внешнего и внутреннего круга

Можно изъясняться пустыми словами, клише и эвфемизмами, которые скрывают наши истинные мысли и чувства, или можно раскрыть свои мысли и чувства. Соответственно существует внешний и внутренний круг общения (см. рис. 19).

Совет: Говорите, что думаете, и думайте, что говорите. Если вы немногословны, то убедитесь в том, что эти немногие слова четко отражают ваши мысли и могут донести до слушателей то, что действительно значимо.

Откровенный диалог

Когда между двумя людьми идет общение внутреннего круга и каждый слушает крайне внимательно, получается откровенный, искренний диалог, который может оказать огромное влияние на нас и изменить всю нашу жизнь (см. рис. 21).

Совет: Свободный поток информации имеет большое значение для принятия правильных решений – а когда вы говорите, вы, безусловно, хотите повлиять на мои решения. Так что постарайтесь вовлечь собеседника в искренний, открытый диалог, чтобы ваше общение действительно что-то изменило.

Тяжелый разговор

Тяжелые разговоры чреваты важными последствиями, так как в ходе их решаются непростые вопросы. Эмоциональный багаж собеседников и большое количество других факторов влияют на результаты таких разговоров. Вы обязательно узнаете их. В главе 8 мы обсуждали эти неприятные составляющие нашей жизни и обозначили семь шагов, которые помогут справиться с ними.

Совет: Когда мы фокусируемся на прошлом, то всегда находим причины для обвинений, а когда думаем о настоящем, то видим только надежды и ценности окружающих. Но когда мы нацелены на будущее, именно тогда мы анализируем возможности и варианты действий, которые могут многое изменить. Учтите это.

Как восстановить отношения

Иногда отношения портятся. Но если вы захотите восстановить отношения, существует процесс, увеличивающий шансы на успех (см. рис. 23).

Совет: Когда важные отношения портятся, обе стороны понимают это, однако зачастую боятся признаться в этом вслух. Восстановить отношения можно, только если одна из сторон смело скажет: «У нас проблемы, и я искренне хочу исправить ситуацию».

Что сказать

Кто станет слушать вас, если вы не можете сказать ничего ценного? Никто. Нужно найти причину для разговора и сказать что-то интересное. Поэтому вторую часть этой книги я начал с главы о том, как найти тему для разговора (см. гл. 3).

Совет: Зачастую самое интересное – это новый взгляд на что-то привычное, традиционное. Обдумайте тему, на которую вы хотите поговорить, синтезируйте существующие мнения и сравните их со своей точкой зрения, чтобы найти новый взгляд на знакомый предмет.

Три секрета убеждения согласно Аристотелю

Как и до многого другого, греки додумались до этого первыми; в данном случае речь идет об убедительной аргументации. Аристотель говорил, что убеждение строится на трех факторах: глубине вашей личности (зачем мне слушать вас?), логике ваших мыслей (почему я должен согласиться с вами?) и способности вызывать эмоциональную реакцию аудитории. Как вы помните, у этих факторов есть греческие названия: этос, логос и пафос (см. гл. 5).

Совет: Вы когда-нибудь бывали в ситуации, когда высказывали мысль, зная, что вы совершенно правы, однако никто с вами не соглашался? Такое не редкость. Это говорит о том, что логос сам по себе неубедителен. Без этоса и пафоса невозможно выстроить сильную аргументацию. Используйте их.

Этос

Этос – греческое название первого фактора Аристотеля, характера. Демонстрировать этос – означает де-

монстрировать вашу надежность, то есть убедить меня в том, что я должен верить вам. Существует семь способов доказать, что вы достойны доверия (см. раздел «Этос и важность характера» в гл. 5).

Совет: Одна из важнейших причин доверия к вам – мое убеждение, что вы похожи на меня и разделяете мои заботы, ценности и мнение. Именно поэтому политики столько времени тратят на то, чтобы продемонстрировать, как они похожи на своих избирателей. Следуйте их примеру.

Психология убеждения

Современные психологи анализировали и тестировали методы, которыми люди пользовались на протяжении многих веков, чтобы влиять и убеждать. Существует множество способов, создающих этос и пафос. Я резюмировал шесть самых ценных в разделе «Научные данные: шесть протестированных психологических методов воздействия и убеждения» (см. гл. 6).

Совет: Один простейший принцип психологии преобладает над всеми остальными: личный интерес. Вы можете намного облегчить себе задачу убеждения, если ответите на простой вопрос в моей голове: «Что я с этого получаю?».

Умение рассказывать истории

Ничто так не влияет на наше эмоциональное состояние, как хорошая история, так что способность создавать и рассказывать истории даст вам значительное преимущество как собеседнику, которого люди хотят слушать. Истории – неотъемлемая часть любой культуры, но многие из них используют довольно ограниченное количество сюжетов. Четырнадцать самых распространенных сюжетов приводятся в разделе «Фабула рассказа» (см. гл. 5).

Совет: Лучшие ораторы – настоящие кладези самых разных историй, они всегда и везде ищут интересный сюжет, который можно адаптировать для своих целей, меняют действующих лиц и детали не только для того, чтобы не копировать оригинал, но и чтобы подстроиться под требования аудитории. Многие примеры в этой книге начинались как истории, которые я услышал, консультируя клиентов или разговаривая с коллегами. Учитесь рассказывать истории.

Пять этапов выступления

Древние римские ораторы выделяли в искусстве публичных выступлений – риторике пять частей. Так что не буду изобретать колесо. Итак, главы 3 и 5 посвящены теме выступления и формулировке своего сообщения, а глава 10 – публичным выступлениям и содержит разделы о стиле, запоминании и подаче материала.

Совет: Студенты, купцы, юристы и политики античных времен и Средних веков многие годы изучали, как говорить эффективно, а сколько времени тратите на это вы? Если вы годами получали профессиональные знания, задумайтесь, насколько важно для вашего успеха в будущем, чтобы вас слушали и чтобы вы влияли на аудиторию. Вы уделили достаточно внимания искусству публичных выступлений? Сомневаюсь.

Классическая структура

Классическое образование предполагало изучение структуры устного выступления, которую особенно ценил римский юрист и оратор Цицерон. Эта классическая структура из шести этапов (введение, повествование, обозначение разногласий, доказательство, опровержение и заключение) приводится в главе 5.

Совет: Эффективная структура необходима, потому что отвечает всем требованиям оратора, который хочет, чтобы его

слушали: вначале надо продемонстрировать этос, затем создать увлекательную линию повествования, предложить убедительные логические аргументы и закончить эффектной концовкой, стимулирующей определенную эмоциональную реакцию аудитории.

Современная презентация

Для современных бизнес-аудиторий вы, скорее всего, будете делать презентацию, а не выступать с речью. В главе 5 вы также найдете описание структуры и метода создания презентации, начиная с самых важных моментов (см. рис. 11).

Совет: Большинство людей начинают готовить презентацию, рисуя главный слайд в PowerPoint или Keynote. Затем они логическим путем идут от второго слайда к третьему и так далее. Не берите с них пример. В первую очередь запишите свою основную идею: важнейшее сообщение, которое аудитория должна услышать, понять, запомнить и действовать на его основании. Выстройте свою презентацию вокруг этой идеи.

Десять советов относительно стиля

Один из пяти элементов публичных выступлений – стиль, и я даю десять советов относительно стиля, которые помогут создать увлекательную, убедительную и эффективную речь (см. гл. 10).

Совет: Если последовать одному из десяти советов относительно стиля, то нужно выделить истории. Расскажите историю и персонализируйте ее под потребности аудитории. Придумайте персонажей и ситуации, которые отражают жизнь, страхи и ожидания самой аудитории. Истории всегда привлекают внимание, потому что мы, люди, любим их слушать.

Пять типов встреч

Встречи – это всего лишь цепочка разговоров, а разговоры можно разделить на пять типов. По сути, типов встреч может быть столько, сколько сочетаний этих пяти типов разговоров вы предпочтете, потому что встречи редко преследуют только одну цель. Итак, пять целей разговора: наладить взаимопонимание, обсудить новые идеи, возможности, составить план действий или выполнить ритуал. Подробнее о них читайте в главе 9.

Совет: Ритуальное общение (общение «для галочки») было и будет всегда. Оно не нравится никому, почти никакой пользы оно не несет, однако ни у кого не хватает смелости крикнуть: «А король-то голый!». Избегайте их, откажитесь от участия или лучше заявите, что это пустая трата времени.

Председательство на собраниях

Качество собраний/встреч и их ценность зачастую зависят от того, насколько правильно они проводятся. Нужно подготовиться, провести собрание и выполнить всю последующую работу, и я дал вам достаточно много полезных советов относительно всего этого в главе 9.

Совет: Если вы – председатель собрания, вы контролируете не только тему обсуждения, но и настроение участников. Люди будут брать с вас пример, так что настройтесь на нужный эмоциональный лад. Входя в комнату, отложите в сторону гнев, грусть, разочарование или какие-либо другие негативные эмоции и выберите эмоции, которые помогут извлечь максимум пользы из собрания; например, любопытство, обаяние, энтузиазм, надежду или решительность.

Участие в собраниях

Если вы участник собрания, вы хотите, конечно же, чтобы люди прислушались к вашему мнению. Рекомендации относительно того, как внести значимый вклад в обсуждение, можно найти в главе 9.

Совет: Собрание можно сравнить с хорошим журналом: заинтересовать может все, но прислушайтесь к одному-двум мнениям, которые могут изменить ваши мысли, могут задать новое направление или помочь решить проблему.

Как добиться доверия

Нужно ли, чтобы люди верили вам? Надеюсь, только когда вы говорите правду; в общении, на встречах/собраниях или даже в зале суда можно предпринять определенные действия, выработать поведение и язык тела, которые внушат доверие людям. И да – именно этому юристы обучают важных свидетелей.

Совет: Важнейшая проверка этоса – не сами слова, а то, как они сказаны. Не спешите, ответьте на вопрос, который вам задали, а не на тот, который, как вы думаете, вам должны были задать; говорите только то, о чем спрашивают, и избегайте домыслов. Ответив на вопрос, сделайте паузу – не добавляйте ничего к ответу, только чтобы нарушить тишину: именно это разрушает доверие к вам.

Заключительное слово

Если у вас есть голос, то есть и право говорить. Однако это не значит, что люди обязаны слушать вас.

Если хотите, чтобы они слушали, если хотите, чтобы вас услышали, придется овладеть такой... привилегией. Это доступно каждому, если приложить максимум усилий.

Итак, необходимо:

- сформулировать ценную, значимую идею;
- донести ее до аудитории так, чтобы вызвать интерес;
- проявить уважение к аудитории;
- говорить четко, ясно и убедительно.

Если вам есть что сказать, не молчите. Это будет проявлением малодушия и трусости. Однако некоторые разговоры, как мы знаем, бывают весьма тяжелыми, запутанными, неприятными. Они требуют смелости. Хорошо подготовьтесь и наберитесь этой смелости, потому что честный, искренний человек, заботящийся о своей репутации, не имеет права избегать таких трудностей.

Когда вы выражаете свои мысли, всегда есть риск остаться непонятым. Никакая подготовка не гарантирует, что люди услышат именно то, что вы подразумевали. Однако готовиться все-таки надо, а также надо проявить уважение к людям и общаться из внутреннего круга. Так вы будете говорить искренне, открыто и добьетесь взаимопонимания.

Как бы люди ни отреагировали на ваши слова, они их выслушают.

Говорите так, чтобы вас услышали.

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read "Mike". The signature is fluid and expressive, with a long horizontal stroke at the end.

Об авторе

Майк Клейтон – профессиональный оратор и бизнес-консультант. Он выступает на конференциях, командных мероприятиях, семинарах для компаний, ассоциаций, публичных лидеров и некоммерческих организаций. Майк предлагает также индивидуальный коучинг и коучинг для небольших групп людей, которые хотят говорить так, чтобы их слушали.

Майк специализируется в таких темах, как менеджмент и управление, проект-менеджмент и управление изменениями, а также личная эффективность. Можно пригласить Майка рассказать о его книге или поговорить на другую тему на вебсайте www.mikeclayton.co.uk или www.speaksopeoplelisten.co.uk.

«Как говорить, чтобы вас слушали» – десятая книга Майка и шестая совместная с издательством Pearson.

Майк Клейтон

КАК ГОВОРИТЬ, ЧТОБЫ ВАС СЛУШАЛИ

Научно-популярное издание

Подписано в печать 08.03.2015.

Формат 60х100/16 (140х235 мм).

Книга отпечатана на высококачественной пухлой офсетной книжной бумаге Classic 80g, завод Stora Enso, Финляндия.

Гарнитура Nat Grotesk, Nat Flight.

Печать офсетная.

Усл. печ. л. 21,1. Уч.-изд. л. 12,4.

Тираж 500 экз. Заказ №

Отпечатано с готовых файлов заказчика
в АО «Первая Образцовая типография»,
филиал «Ульяновский Дом печати»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14



РЭУ им. Г. В. Плеханова

УЧЕБНО-НАУЧНЫЙ ЦЕНТР

по переподготовке
и повышению квалификации
работников высшей школы
ФДПО

ПРИГЛАШАЕМ НА СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ:

- Повышения профессиональной квалификации
- Развития педагогического мастерства
- Формирования управленческих навыков менеджеров высшей школы.

НАШИ ПРЕИМУЩЕСТВА:

- Инновационные подходы, базирующиеся на более чем вековом опыте подготовки кадров.
- Опытные преподаватели ведущего экономического ВУЗа России.
- Подготовка индивидуальных программ по заказам организаций.

programms@qualificator.ru;
www.qualificator.ru;
fpk.pv09@gmail.com;
(499) 237-92-32.



КАК СТАТЬ БЛЕСТЯЩИМ ОРАТОРОМ

Сара Ллойд-Хьюз



Любая аудитория,
любая ситуация

Твердый переплет,
284 с.
ISBN 978-5-98995-086-7

Публичные выступления – процесс творческий, но автор книги с легкостью развеивает известный миф о «прирожденных» ораторах, которые «смело выходят на сцену и произносят правильные слова».

Основной посыл этой книги – каждый человек способен научиться выступать перед любой аудиторией и в любой ситуации, соблюдая такие принципы, как искренность, осознанность, сопереживание, новизна, поддержание баланса и смелость.

Описанные в книге техники и другие «секреты» успешных выступлений помогут читателям не только усовершенствовать ораторские навыки, необходимые в любой сфере деятельности, но и выработать свой особый, неповторимый стиль общения с аудиторией.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

ИСКУССТВО ПОЛЕМИКИ

Джонатан Херринг



Как дискутировать
энергично,
убедительно, уверенно

Твердый переплет,
246 с.
ISBN 978-5-98995-077-5

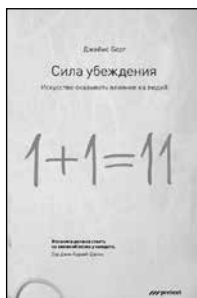
Искусство полемизировать – ценное качество, необходимое как в деловой, так и в семейной жизни каждому человеку. Четкое и убедительное изложение своих позиций, грамотное и доброжелательное аргументирование своих доводов в споре могут помочь лучше понимать чужие мнения и найти взаимовыгодный путь вперед.

Книга состоит из двух частей. В первой части автор предлагает десять Золотых правил спора, применимых к самому широкому кругу ситуаций. Во второй части рассматриваются различные конкретные ситуации, в которых часто возникают споры, и примеры применения сформулированных автором правил. Одно из основных правил гласит – берегите добрые отношения!

Книга предназначена для широкого круга читателей.

СИЛА УБЕЖДЕНИЯ

Джеймс Борг



Искусство оказывать влияние на людей

Твердый переплет
344 с.

ISBN 978-5-98995-082-9

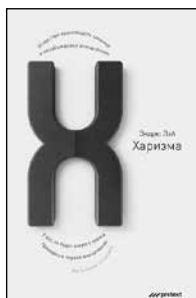
Убеждение – мощная сила. С каждым днем мы все больше и больше зависим от способности убеждать других. Какая бы ни стояла перед нами задача – получить согласие, добиться принятия решения, изменить чье-то отношение, – успех зависит от силы нашего убеждения. Большую роль в этом играют самооценка и оценка ситуации: осведомленности внутренней – о себе самом и внешней – о том, что происходит вокруг нас.

Развить навыки убеждения, по мнению Джеймса Борга, может практически каждый из нас. Неоценимую помощь в этом окажет его пронзительная, написанная с хорошим чувством юмора книга, изобилующая яркими примерами и занимательными тестами. Шаг за шагом автор раскрывает секреты эффективного общения с окружающим миром не только в деловой, но и в личной жизни.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

ХАРИЗМА

Эндрю Лэй



Искусство производить сильное и незабываемое впечатление

Твердый переплет
277 с.

ISBN 978-5-98995-079-9

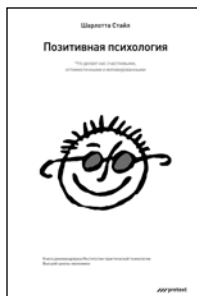
Эффект харизмы – это умение нацелить все свои способности на то, чтобы произвести сильное, неизгладимое впечатление на окружающих, оказывая на них эмоциональное и интеллектуальное влияние, то есть воздействуя на их мысли, отношение и поведение.

Принято думать, что лишь немногие обладают харизмой. Как будто речь идет о мистических, волшебных качествах, дарованных человеку природой. Однако харизму нельзя считать исключительно врожденным качеством, она во многом зависит от нашего умения строить отношения с окружающими. Своим уникальным эффектом харизмы можно воспользоваться при любом воздействии на другого человека. Он позволит вам влиять на группу людей, команду, начальство, коллегу или любого другого человека. Автор предлагает читателям развить эту природную способность с помощью практических упражнений, направленных на повышение уровня самосознания и обучение применению разных аспектов эффекта харизмы.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

ПОЗИТИВНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Шарлотта Стайл



Что делает нас счастливыми, оптимистичными и мотивированными

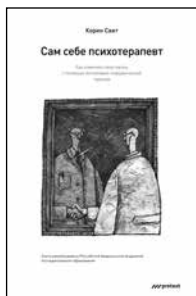
Твердый переплет
281 с.
ISBN 978-5-98995-085-0

Считается, что все люди хотят быть счастливыми. Наиболее общее определение счастья трактуется как ощущение полноты жизни, самореализации, радости и удовлетворённости. Счастье, радость – это великие чувства и одни из самых важных эмоций. Почему иногда пропадает радость жизни? Что мешает нам в полной мере раскрыть свой потенциал? Как нам «найти свое место в жизни»?

Именно в данной книге можно найти ответы на эти и многие другие вопросы. Позитивная психология подробно рассматривает многочисленные факторы, влияющие на самореализацию и раскрытие потенциала. Наибольшую ценность этой книги представляет ответ на вопрос о том, с чего начинается «путь к счастью». Конечно, с позитивного отношения к себе, окружающим и жизни в целом. Главное – не забывать об этом и не впадать в депрессию. Читайте с удовольствием и пользой! Книга предназначена для широкого круга читателей.

САМ СЕБЕ ПСИХОТЕРАПЕВТ

Корин Свит



Как изменить свою жизнь с помощью когнитивно-поведенческой терапии

Твердый переплет,
294 с.
ISBN 978-5-98995-084-3

Корин Свит, британский психолог, писатель и телеведущая, раскрывает в своей книге принципы когнитивно-поведенческой терапии (КПТ), основанной на представлениях, в соответствии с которыми чувства и поведение человека определяются не ситуацией, в которой он оказался, а его восприятием этой ситуации. Автор книги предлагает людям, подверженным депрессивным состояниям или просто недовольным собой, изменить свою жизнь к лучшему с помощью КПТ, взять управление чувствами и мыслями в свои руки, победить страхи и меланхолию, чтобы обрести полноценную и радостную жизнь.

Книга Корин Свит, в которой представлены глубоко проработанные достижения психологической науки, написана в доверительном тоне, легко и просто.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

НАУЧИТЬСЯ ВЕСТИ РАЗГОВОР В ЛЮБОЙ СИТУАЦИИ

Эмма Сарджент и Тим Фиерон



Твердый переплет
201 с.
ISBN 978-5-98995-073-7

Почти каждый из нас временами попадает в ситуации, когда уверенность в себе покидает нас, и мы теряемся, не зная, что делать и что говорить. Некоторые всегда немного нервничают, общаясь с малознакомыми людьми; другие уверенно ведут себя в беседе с одним или двумя незнакомцами, но паникуют, попадая в зал, полный незнакомых людей.

Книга содержит практические упражнения. Главы 1 и 2 объясняют, что же лежит в основе поведения социально уверенного человека, то есть человека, который ведет себя уверенно в социуме. Главы 3 и 4 убеждают вас, что вы способны произвести хорошее первое впечатление, и предлагают стратегию и тактику, использование которых позволит вам присоединиться к любой беседе и быстро и эффективно найти с людьми общий язык. Главы 5 и 6 содержат огромное количество идей и советов, как справляться с проблемами и выходить из трудных ситуаций, в которые мы все время от времени попадаем. В главе 7 авторы обращают внимание на линию поведения в ситуации, когда необходимо замолчать, а в главе 8 приведено полное руководство, необходимое для того, чтобы произвести блестящее впечатление!

Это пособие поможет научиться общаться уверенно, завязывать и поддерживать беседу с любым человеком, преодолевать барьеры, которые, возможно, мешают вам проявить себя с лучшей стороны в обществе других людей.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

ОБРЕСТИ УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ

Сью Хэдфилд и Джилл Хэссон



Что означает быть
ассертивным

Твердый переплет
220 с.
ISBN 978-5-98995-095-9

Сегодня тема формирования уверенного, асертивного поведения становится все более популярной. Эта книга предлагает простую и понятную классификацию стилей поведения, которую можно легко применить на практике. Особую ценность в ней представляет описание способов обретения асертивного поведения на работе, с друзьями, в семье, на собеседовании.

Мы многое теряем в своей жизни из-за неуверенности и пассивности, полагая, что все вокруг должны разделять наши чувства и знать, как к нам следует относиться. Но агрессия и манипулирование другими – еще хуже. Главное – научиться уверенно и четко объяснять другим, чего вы хотите и чего не хотите. Именно это поможет вам стать асертивным человеком.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

ИСКУССТВО ПЕРЕГОВОРОВ

Ник Пилинг



Что лучшие
переговорщики знают,
делают и говорят

Твердый переплет
173 с.
ISBN 978-5-98995-087-4

Вообразите, что в любой ситуации на работе или в частной жизни вы способны искусно и творчески вести переговоры, точно зная, какую выбрать стратегию и тактику, и, что еще важнее, добиваясь того, чего хотели, и даже немного большего. Эта книга предоставит вам все, что нужно для того, чтобы стать блестящим переговорщиком. Автор тщательно, с множеством примеров анализирует основные этапы переговоров: подготовка, вступление в контакт, торг, заключение соглашения и обеспечение его соблюдения. Рассматривает правильные и неправильные подходы к ведению переговоров, приводит много инсайдерских советов, помогая вам добиться желаемого результата с наименьшим напряжением.

По сравнению с первым изданием, книга дополнена новыми примерами сценариев переговоров, часто встречающихся в повседневной жизни: о покупке или продаже дома, автомобиля, бытовой техники, приемке строительных или ремонтных работ, проводимых в вашем доме, и получении других услуг. Успехи в переговорах – ключ к благополучию и процветанию.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

УБЕДИТЕЛЬНОЕ ПИСЬМО

Питер Фредерик



Как использовать
силу слов

Твердый переплет,
197 с.
ISBN 978-5-98995-089-8

Для того чтобы писать убедительно – будь то электронное сообщение, отчет, резюме или иной документ, – необходимо понять, чего вы хотите и какой ответ вам нужен.

Эта книга, иллюстрированная практическими примерами, поможет вам самостоятельно овладеть навыками составления различных документов и искусством убеждения, способствуя тем самым достижению ваших целей. Книга предназначена для широкого круга читателей.

УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ

Роб Янг



Умение
контролировать
свою жизнь

Твердый переплет,
376 с.
ISBN 978-5-98995-081-2

Эта книга вобрала в себя самое лучшее, что есть в когнитивной, спортивной и позитивной психологии, нейролингвистическом программировании и других научных направлениях, изучающих поведение человека. Ее автор, психолог и наставник доктор Роб Янг, видит свою задачу в том, чтобы помочь своим читателям добиться устойчивой и глубокой уверенности в себе в любой ситуации. Второе издание этой книги-бестселлера, полностью переработанное и по содержанию, и по форме, включает больше приемов, а также несколько новых глав о том, как уверенно управлять конфликтами, уверенно заниматься своим здоровьем, уверенно вести себя на свидании и уверенно добиваться своих целей в жизни. Описанные в книге методы помогут вам очень быстро совладать с собой в непростых ситуациях. Усвоив уроки этой книги, вы сможете сделать свою жизнь такой, какой на самом деле хотели бы ее видеть.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

РИТОРИКА

Ирина Лешутина



Искусство
публичного
выступления

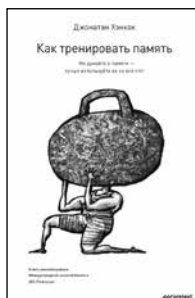
Твердый переплет
302 стр.
ISBN 978-5-98995-044-7

В книге освещаются основные вопросы теории риторики и практики публичных выступлений, делового общения, культуры и искусства речи. Особое внимание уделяется методам подготовки различных публичных выступлений, а также умению вести конструктивный диалог и дискуссию. Она может служить учебным пособием, нацеленным на формирование практических навыков и эффективное повышение общей речевой культуры с помощью специальных упражнений.

Эта книга, отражающая обобщенный опыт российских и зарубежных специалистов, представляет интерес для широкого круга читателей, желающих научиться говорить красиво, правильно и убедительно.

КАК ТРЕНИРОВАТЬ ПАМЯТЬ

Джонатан Хэнкок



Не думайте о памяти –
лучше используйте ее
на все сто!

Твердый переплет,
272 с.
ISBN 978-5-98995-092-8

Человеческая память и сегодня остается самым ценным ресурсом, несмотря на все технические новинки последних десятилетий. О том, как научиться запоминать больше и лучше, максимально используя возможности своего мозга, и рассказывает данная книга. Это практическое руководство, сочетающее древние методы запоминания с современными средствами, объясняет, как овладеть навыками блестящей памяти, которая помогает человеку существенно улучшить свою жизнь. Книга предназначена для широкого круга читателей.

КАК УДВОИТЬ БИЗНЕС

Ли Дункан



Стратегии
преодоления барьеров
на пути к высокому
росту, обороту
и прибыли

Твердый переплет,
289 с.
ISBN 978-5-98995-093-5

Удвоение бизнеса – очень простая идея. Продавать в два раза больше, получать в два раза больше прибыли и приносить домой в два раза больше денег – все это очень привлекательно. Эти цели никак не ассоциируются с гигантскими усилиями, которые понадобились бы для, казалось бы, невозможного десятикратного роста. Иногда люди, занимающиеся бизнесом, думают, что секрет успеха – в тяжелом, упорном труде: засиживаться в офисе допоздна, выполнять все больше и больше работы. Однако если вы в силу старых привычек лишь начинаете больше работать, то вряд ли добьетесь роста. Итак, если вы видите, что стали работать больше, но никакого ощутимого роста компании нет, взгляните на ситуацию со стороны и подумайте, не путаете ли вы активность с развитием.

Мыслить нестандартно и воплощать в жизнь новые идеи – только это позволит вашему бизнесу развиваться быстрее. Именно это и предлагает вам настоящая книга: умные решения, направленные на обновление вашего мышления и отношения к бизнесу – пошаговые изменения на пути к большому успеху. Книга предназначена для директоров и топ-менеджеров компаний

КОНФЛИКТЫ НА РАБОТЕ

Кеннет Клок, Джоан Голдсмит



Искусство
преодоления
разногласий

Твердый переплет
273 с.
ISBN 978-5-98995-054-6

Разногласия неизбежны в нашей жизни, как и их влияние на нас. Но каждый конфликт, природу которого авторы изучали два десятилетия, несет в себе не только разрушение, но и приводит к очищению, позволяя извлекать из него уроки и продвигаться к созиданию.

Авторы настоящей книги стремились помочь всем работающим – служащим, руководителям, менеджерам, учителям, директорам школ, профсоюзным деятелям, сотрудникам корпораций, некоммерческих организаций и правительственных учреждений – научиться преодолевать служебные конфликты и обращать их себе на пользу. Они разработали восемь основных путей успешного урегулирования конфликта, которые помогут людям найти собственный подход в разрешении проблемной ситуации. Но для этого каждый должен взглянуть, прежде всего, в себя, чтобы понять, куда может завести конфликт, даже самый незначительный.

Эта книга, предназначенная для широкого круга читателей, несомненно, принесет большую пользу всем тем, кто воспользуется ее рекомендациями не только на работе, но и в личной жизни.

СИЛА ЛИЧНОСТИ

Роб Янг



Как влиять
на людей и события

Твердый переплет
289 с.
ISBN 978-5-98995-080-5

Каждый из нас уникален. Мы обладаем индивидуальными качествами и характеристиками, которые можем использовать для продвижения вперед. Главное – знать, что у нас получается лучше всего и как использовать свои преимущества. Эта книга поможет читателю выявить свои преимущества и недостатки и подскажет, как использовать возможности, которые позволят ему проявить собственные таланты и добиться максимального успеха. Книга предназначена для широкого круга читателей.

Серия «Шпаргалки для менеджеров» – совместный проект компании «Претекст» и INSEP Consulting, Paris, France

«Шпаргалки для менеджеров» – это ваши «карманные консультанты» для решения самых разных задач и проблем деловой, да и повседневной жизни. Ничего лишнего – только самое главное!

ВЫ СТАЛИ МЕНЕДЖЕРОМ

Жиль Дюран

Вы стали менеджером! Что же теперь делать? Жиль Дюран предлагает программу действий на первые 6 месяцев. Вы узнаете, что такое функция менеджера, как управлять командой, как строить отношения с подчиненными и начальством, как трансформировать стратегические цели компании в задачи отдела и как ответить на шесть самых важных для каждого вашего подчиненного вопросов: «Зачем я все это делаю?»; «Что от меня хотят?»; «Как это надо делать?»; «Кто мне поможет?»; «Хорошо ли я работаю?»; и «Что я от этого буду иметь?»

ISBN 5-98995-009-8

ВЫ – НАСТАВНИК

Дидье Нуайе

Наставничество, или коучинг, а проще говоря, обучение и развитие подчиненных в процессе работы, мобилизация их ресурсов для достижения поставленных целей – основная задача любого менеджера. Готовы ли вы к ее выполнению? Из вас получится наставник? Как найти место наставничеству в вашей перегруженной заботами деловой жизни? Может, вам самому нужен наставник? Всегда ли уместно наставничество или где-то надо и «власть употребить»? Кратко, просто и понятно на все эти вопросы отвечает Дидье Нуайе.

ISBN 5-98995-007-1

КАК ВСТРЕТИТЬ, ОБУЧИТЬ И УДЕРЖАТЬ НОВИЧКА

Жозеф-Люк Блондель

Как встретить новичка и ввести его в курс дел, обучить, настроить на работу и сделать так, чтобы он поверил в вашу компанию, – на эти и многие другие вопросы вы найдете очень точные и лаконичные ответы в книге Жозефа-Люка Блонделя. Особое внимание – молодежи. У них семь маяков, которые «хранят их меж рифов бунтарства и конформизма», а вам найти с ними деловой язык помогут семь простых правил.

ISBN 5-98995-005-5

ДАЙТЕ ПОДЧИНЕННОМУ ПОЛНОМОЧИЯ

Дидье Нуайе, Франсуа Широ

«Дайте подчиненному полномочия!» – призывают Дидье Нуайе и Франсуа Широ. Они подскажут вам, как правильно делегировать полномочия, зачем вообще нужно возлагать ответственность на других и что это значит – возложить ответственность, как вообще пробудить в работниках желание взять эту ответственность на себя. Невозможно делегировать полномочия, если их никто не хочет брать! Вы научитесь создавать и развивать ответственные команды.

ISBN 5-98995-011-X



Мягкая обложка
(на спирали), 48 с.

ПОВЫШАЙТЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Дидье Нуайе

В условиях жесткой конкуренции достижение высокой производительности труда – одна из приоритетных целей менеджмента. Как этого добиться? Необходимо правильно организовывать действия команды, четко формулировать задачи, делегировать полномочия, повышать квалификацию сотрудников и объективно оценивать результат, для того чтобы сделать работу персонала плодотворной.

ISBN 5-98995-018-7

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ: от противостояния к сотрудничеству

Дидье Нуайе

В этой брошюре собраны практические рекомендации по урегулированию конфликтов между сотрудниками. Вы узнаете, что может стать причиной конфликта, как провести переговоры и найти наиболее эффективное решение проблемы.

ISBN 5-98995-023-3

КРЕАТИВНЫЙ ПОДХОД В КОМАНДНОЙ РАБОТЕ

Мартина Компаньон

Дидье Нуайе

Для повышения производительности труда необходимо раскрыть способности каждого сотрудника, стимулировать творческое мышление и командный дух, используя креативные методики! Именно они дают неоспоримое конкурентное преимущество и помогают решить самые сложные бизнес-задачи. Вы узнаете о том, что такое креативность, как организовать мозговой штурм, выбрать приемлемые идеи и многое другое.

ISBN 5-98995-014-4

АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА – ПУТЬ К ВЗАИМОПОНИМАНИЮ

Бриджитт Сиван

Аттестация персонала – важнейший этап в работе менеджера, который стремится к взаимопониманию и эффективному сотрудничеству с подчиненными. Здесь вы найдете практические советы о том, как проводить собеседование, выносить объективную оценку и способствовать профессиональному росту сотрудников.

ISBN 5-98995-016-0



Мягкая обложка
(на спирали), 48 с.

ИННОВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ — ЭТО ОБЩЕЕ ДЕЛО!

Ян де Кермадек

Инновации жизненно необходимы для предприятий, которым приходится адаптироваться к изменчивой бизнес-среде. В этой брошюре собраны практические советы, методы и принципы управления инновационными проектами. Вы узнаете, как развивать творческое мышление сотрудников, отбирать наиболее полезные и оригинальные идеи, разрабатывать и внедрять их с максимальной пользой для компании.

ISBN 978-5-98995-038-6

ВЫ РУКОВОДИТЕ КОМАНДОЙ

Жозеф-Люк Блондель

Для эффективной работы предприятия необходимо организовать сплоченную команду сотрудников, основанную на стремлении к общей цели, доверии и взаимопомощи. Как создать группу единомышленников? Какой стиль руководства выбрать? Как улаживать конфликты и способствовать профессиональному развитию? Эта брошюра поможет ответить на многие интересующие вас вопросы.

ISBN 978-5-98995-040-9

СОБЕСЕДОВАНИЕ С ПЕРСОНАЛОМ, 14 базовых ситуаций

Филипп Корда

Собеседования с сотрудниками — неотъемлемая часть работы любого менеджера. Когда вы нанимаете или увольняете персонал, передаете полномочия, улаживаете проблемы — без личной беседы не обойтись. Как найти подход к человеку? Как сделать беседу эффективной? В этой брошюре вы найдете ответы на все интересующие вас вопросы.

ISBN 978-5-98995-039-3

КАК ПРОВЕСТИ СОБРАНИЕ

Дидье Нуайе

Часто ли вы проводите собрания? Всегда ли они продуктивны? Знаете ли вы, как сформировать рабочую группу, заинтересовать сотрудников и удержать их внимание? Сможете ли вы избежать конфликтов между участниками, наладить плодотворное общение и добиться поставленных целей? Советы, собранные в этой брошюре, помогут сделать ваши собрания максимально эффективными.

ISBN 978-5-98995-041-6